



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Integrerad civilekonomutbildning
Kandidatuppsats, ICU2004:37

Socialt Ansvar

- en studie av fyra företags syn på och implementering av Socialt Ansvar

Kandidatuppsats
Gabriella Johansson, 731219
Anneli Ubeda, 741202

Handledare:
Clary Jönsson

Företagsekonomi
VT2004

1. INLEDNING.....	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.3 SYFTE.....	4
1.4 DEFINITIONER.....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	5
2. METOD.....	6
2.1 VETENSKAPLIG ANSATS.....	6
2.1.1 Vetenskapligt arbetsätt.....	6
2.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt.....	6
2.2 URVAL.....	7
2.3 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD.....	7
2.3.1 Kvalitativ intervju.....	7
2.3.2 Genomförande av intervjuerna.....	8
2.3.3 Intervjuguide.....	9
2.4 DATAINSAMLING.....	10
2.5 TILLFÖRLITLIGHETSANALYS.....	10
2.5.1 Validitet och reliabilitet.....	10
2.5.2 Subjektivitet kontra Objektivitet.....	11
2.5.3 Källkritik.....	12
2.6 DATAANALYS.....	12
3. REFERENSRAM.....	13
3.1 FÖRETAGSETIK.....	13
3.1.1 Vad är etik och moral?.....	13
3.1.2 Etik i företag.....	13
3.2 IMPLEMENTERING AV EN GEMENSAM VÄRDEGRUND.....	14
3.2.1 Att lyckas med implementeringen.....	14
3.2.2 Yttre faktorer som påverkar.....	14
3.2.3 Ett exempel på implementering av värdegrund.....	15
3.2.3.1 Tre centrala begrepp.....	15
3.2.3.2 Implementeringsprocessens gång.....	15
3.2.3.3 Hinder och möjligheter vid implementering.....	16
3.3 FÖRETAGENS SOCIALA ANSVAR.....	16
3.3.1 Riktlinjer för Socialt Ansvar.....	16
3.3.2 Ökat krav på Socialt Ansvar.....	18
3.3.3 Riktlinjer och strategier för implementering av Socialt Ansvar.....	19
3.3.4 Svårigheter vid införandet av Socialt Ansvar.....	20
3.3.5 Frivillighet eller bindande regelverk.....	21
3.4 ORGANISATIONSTEORI.....	21
3.4.1 Hjärnmetaforen och lärande organisationer.....	21
3.4.2 Kulturförstärkning.....	22
3.5 SAMMANFATTNING.....	22
4. EMPIRI.....	24

4.1 THE BODY SHOP	24
4.1.1 Riktlinjer	24
4.1.2. Sammanställning av intervju på ledningsnivå	25
4.1.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar	25
4.1.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar	25
4.1.2.3 Globalt Ansvar	25
4.1.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering	26
4.1.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen	26
4.1.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå	26
4.2 APOTEKET	27
4.2.1 Riktlinjer	27
4.2.2. Sammanställning av intervju på ledningsnivå	28
4.2.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar	28
4.2.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar	28
4.2.2.3 Globalt Ansvar	29
4.2.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering	29
4.2.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen	30
4.2.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå	31
4.3 H&M	31
4.3.1 Riktlinjer	31
4.3.2 Sammanställning av intervju på ledningsnivå	32
4.3.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar	32
4.3.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar	33
4.3.2.3 Globalt Ansvar	33
4.3.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering	34
4.3.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen	35
4.3.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå	35
4.4 V&S GROUP	35
4.4.1 Riktlinjer	35
4.4.2 Sammanställning av intervju på ledningsnivå	36
4.4.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar	36
4.4.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar	37
4.4.2.3 Globalt Ansvar	38
4.4.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering	38
4.4.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen	39
4.4.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå	40
5. RESULTAT OCH ANALYSER	41
5.1 FÖRETAGENS DEFINITION AV SOCIALT ANSVAR	41
5.2 FÖRETAGENS ROLL VID SOCIALT ANSVAR	41
5.3 GLOBALT ANSVAR	44
5.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID IMPLEMENTERING	44
5.5 SVÅRIGHETER OCH MÖJLIGHETER VID IMPLEMENTERING	46
6. SLUTSATSER	48
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	49
KÄLLFÖRTECKNING	50
MUNTLIGA KÄLLOR	51

1. Inledning

I det här kapitlet ges en bakgrund till problematiken samt syftet med studien. Vidare definieras begreppet Socialt Ansvar och studiens avgränsningar anges.

1.1 Bakgrund

Marknadens globalisering och företagens internationalisering har ökat kraftigt under senare år. Denna utveckling har medfört en ökad debatt om företagets roll och deras ansvar i fråga om etik. Det räcker inte längre att generera vinster och vara effektiv utan krav ställs även på att företagen formulerar en värdegrund. Allt fler konsumenter frågar efter etiska och miljömässiga minikrav på produkter. På arbetsmarknaden blir det vanligare att sökande, framförallt unga, tar hänsyn till företagets värdegrund vid beslut om att ta en erbjuden anställning. På kapitalmarknaden väger investerare in andra faktorer än den kortsiktiga avkastningen på placeringen.¹ Det sker även en debatt i media som gör att företagen blir allt mer medvetna om vikten av att ta Socialt Ansvar. En undersökning från konsultföretaget Deloitte visar att företagets fokusering på etiska och sociala frågor ökar och detta är en trend man har sett de senaste åren.²

Samtidigt har frågan om företagets Sociala Ansvar även kommit högt upp på den internationella dagordningen. 1999 kom OECD:s riktlinjer för multinationella frågor som behandlar t.ex. mänskliga rättigheter och arbetsvillkor. FN lanserade samma år Global Compact med nio principer om företagets ansvar när det gäller mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljö. Dessa bildar en normgivning som bygger på moraliska snarare än på juridiska grundvalar. Även den svenska regeringen vill uppmuntra företag att agera i enlighet med lagar om mänskliga rättigheter och arbetsvillkor. År 2002 lanserades därför Globalt Ansvar som syftar till att uppmuntra svenska företag att följa OECD:s riktlinjer och principerna i FN:s Global Compact.³

Vårt intresse för ämnesområdet uppstod efter att ha läst artikeln ”Allt fler företag har koder för MR” som undersöker de 20 största svenska företagens riktlinjer för mänskliga rättigheter. Där framkommer att intresset för mänskliga rättigheter ökar hos svenska företag men visar samtidigt på svårigheterna med att leva upp till ambitionerna och omsätta dessa i praktiken.⁴ I samband med detta läste vi fler artiklar som behandlar företagets Sociala Ansvar, som är ett relativt nytt fenomen då många företag är i startgroparna med att utveckla riktlinjer. Vi anser därför att det skulle vara intressant att göra en djupare studie av ett antal företag för att se hur de uppfattar det Sociala Ansvaret och hur de går till väga vid implementeringen.

¹ Hans De Geer, Företagsetik. Lars A Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*. Lidingö: Industrielitteratur, 2003.

² Cecilia Johansson, ”Etik trendigt i rapporterna”, *Sydsvenska Dagbladet*, 15 oktober 2003. Tillgänglig: Affärsdata, 2004-04-21.

³ Globalt Ansvar. Tillgänglig: <http://www.utrikes.regeringen.se/ga>, 2004-03-29.

⁴ Petter Ljunggren, ”Allt fler företag har koder för MR”. *Amnesty Press*, nr 3, 2003.

1.2 Problemformulering

Kraven på att företagen formulerar en värdegrund och utvecklar riktlinjer för sitt sociala ansvarstagande ökar i takt med att omvärlden har ökat sitt medvetande om de här frågorna. De riktlinjer som utvecklats kring socialt ansvarstagande bygger i hög grad på frivillighet. Trots frivilligheten väljer ändå allt fler företag att profilera sig som ett ansvarstagande företag då det anses som en stark konkurrensfördel.⁵ Hur ser då företagen på sitt Sociala Ansvar och vad lägger de in i detta begrepp? Vad är det som motiverar företagen att arbeta med Socialt Ansvar? I Sverige är flera företag anslutna till Globalt Ansvar, vad tror de att åtagandet kan medföra? Fortfarande finns lite forskning på området, och det råder delade meningar huruvida det är finansiellt lönsamt att uppträda etiskt eller inte.⁶ Vad har företagen för åsikt om detta?

På senare tid är det många företag som infört riktlinjer samt satt igång arbetet med att föra ut dem. Vissa studier har gjorts kring implementeringsförfarandet och för att lyckas med den anser forskare som Trollestad, Brytting, De Geer och Silfverberg⁷ att det mest grundläggande är att få med sig personalen och att ledningen sänder ut tydliga signaler. Hur går arbetet med implementeringen till och vilka eventuella svårigheter möter företagen?

Vår frågeställning är:

Hur ser företagen på sin roll när det gäller socialt ansvarstagande och hur går implementering av Socialt Ansvar till?

1.3 Syfte

Studien syftar till att beskriva hur de studerade företagen ser på sitt sociala ansvarstagande samt få en bild av hur implementeringsprocessen går till och identifiera de svårigheter som kan uppstå.

1.4 Definitioner

Socialt Ansvar: Enligt den mest vedertagna definitionen innebär det att företagen på frivillig grund integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med olika aktörer för att skapa värde för sina intressenter. Det är förknippat med en långsiktig sta-

⁵ Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*. Bryssel: EU, 2002. Tillgänglig: <http://www.utrikes.regeringen.se/ga/internationellt>, 2004-03-29.

⁶ Mia Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen I ett svenskt perspektiv*. Ekerlid: 2003, Tillgänglig: http://www.utrikes.regeringen.se/ga/pdf/artikel_foretagens_sociala_ansvar.pdf, 2004-04-02.

⁷ Tomas Brytting, Hans De Geer, Gunilla Silfverberg, *Moral i verksamhet – Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*. Köping: Natur och Kultur, 1993.

bil utvecklig. Socialt ansvarstagande är inte ett frivilligt komplement till kärnverksamheten utan handlar om sättet att leda ett företag.⁸ Den internationella termen för Socialt Ansvar är Corporate Social Responsibility (CSR). Vi har valt att använda oss av den svenska beteckningen Socialt Ansvar.

1.5 Avgränsningar

Vi kommer att titta närmare på hur fyra olika företag ser på sitt sociala ansvar samt hur implementeringen av Socialt Ansvar går till. En avgränsning är att vi endast fokuserar på den interna implementeringen genom att undersöka hur företagen i fråga ser på det Sociala Ansvaret och hur detta synsätt implementeras i den interna organisationen. Vi kommer däremot inte att studera hur implementeringen sker externt, d v s hur företagen ser till att deras värderingar återspeglas hos de leverantörer, distributörer etc. som man anlitar.

⁸ Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*, Nicki Bennett, "CSR Influence on Investment Desisions Expected to grow". *Business & the Environment*, nr 12, 2003. Tillgänglig: Business Source Premiere, 2004-05-13.

2. Metod

I detta kapitel beskriver vi de metodmässiga val och överväganden som gjorts vid undersökningen. Vi kommer att redogöra för val av arbetssätt, förhållningssätt och metod. Vi motiverar även vårt val av intervjumetod och frågeguide samt beskriver hur intervjuerna genomfördes. Kapitlet innehåller även en redogörelse för hur vi har samlat in data, materialets tillförlitlighet och vår egen förmåga att närma oss materialet på ett objektivt sätt. Därefter följer källkritik och slutligen ett avsnitt om hur vi kommer att gå tillväga med det insamlade materialet.

2.1 Vetenskaplig ansats

2.1.1 Vetenskapligt arbetssätt

Enligt Thuren finns det två olika sätt att dra slutsatser, induktion och deduktion. Induktion bygger på empiri och deduktion bygger på logik.⁹ En forskare som arbetar induktivt studerar forskningsobjektet utan att ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori och kan utifrån det insamlade materialet formulera en teori. Forskaren bär ofrånkomligen med sig idéer och föreställningar som kommer att färga de teorier som framkommer. Nackdelen med ett induktivt arbetssätt är svårigheten att dra generella slutsatser då det empiriska underlaget baseras på en specifik situation eller grupp av människor. Ett deduktivt arbetssätt innebär att man från befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser genom att hypoteser prövas. Den befintliga teorin bestämmer vilken information som ska samlas in och hur denna information ska tolkas. Detta arbetssätt används huvudsakligen inom naturvetenskapen.¹⁰ Vår studie utmärks delvis av ett deduktivt arbetssätt eftersom det finns viss forskning inom området. Vi kan dock inte anta detta perspektiv fullt ut, utan närmar oss ett induktivt arbetssätt då vi även undersöker områden som inte finns förankrade i någon vedertagen teori.

2.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två huvudsakliga vetenskapliga förhållningssätt, positivism och hermeneutik. Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen medan hermeneutiken är utpräglad humanistisk till sin inriktning.¹¹ Enligt den positivistiska läran ska kunskapen vara nyttig och säker genom att bygga på iakttagelser som är logiskt prövbara. Forskarens förhållningssätt ska präglas av att forskaren står i en yttre relation till forskningsobjektet. Forskarens personlighet ska inte kunna påverka resultatet utan forskaren ska kunna bytas ut utan att resultatet ändras. Hermeneutiken står i motsatsförhållande till positivismen. Hermeneutik betyder tolkningslära och innebär att man studerar, tolkar och försöker förstå mänskliga handlingar genom språket. Forskarrollen är här öppen, subjektiv och engagerad. Forskaren använder sin egen förförståelse i form av tankar, intryck, känslor och kunskap som en tillgång för att tolka och förstå forskningsobjektet.¹² Vår uppsats ligger närmare det hermeneutiska tillvägagångssättet då

⁹ Torsten Thuren, *Vetenskapsteori för nybörjare*. Saltsjö-Boo: Tiger, 1991

¹⁰ Runa Patel och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur, 1991

¹¹ Thuren, *Vetenskapsteori för nybörjare*.

¹² Patel och Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*.

fokus ligger på att tolka och förstå de intervjuade och deras synsätt. Det centrala är att ta reda på de intervjuades syn på ämnet och ge utrymme för deras tankar och uppfattningar.

2.2 Urval

Vi har valt att studera fyra av de totalt femton företag som har anslutit sig till att följa Globalt Ansvars riktlinjer. Vi anser att jämförelsen mellan företagen underlättas om vi väljer företag som följer samma riktlinjer. De företag som vi har valt är; Hennes & Mauritz (H&M), The Body Shop, Vin&Sprit Group (V&S) samt Apoteket. Vi anser att dessa fyra företag utgör en intressant blandning med tanke på att urvalet utgörs av två statligt ägda företag och två privatägda företag. Dessutom har arbetet kring Socialt Ansvar bedrivits olika länge. H&M och The Body Shop har varit med ett tag medan Apoteket och V&S nyligen har anslutit sig. Vi har valt att göra intervjuer på ledningsnivå och butiksnivå. På ledningsnivå vill vi få information om hur företaget ser på det Sociala Ansvar och hur implementeringen går till. På butiksnivå vill vi få en bild av hur långt företagen har kommit i sin implementering.

2.3 Kvantitativ och kvalitativ metod

Kvantitativa metoder är sådana som utmynnar i numeriska observationer eller kan göras om till sådana. Hit hör metoder där man använder sig av mätningar och kvantifieringar med hjälp av matematik och statistik, t.ex. enkäter och experiment. En annan grupp av metoder betecknas som kvalitativa och kännetecknas av att informationen inte kan omvandlas till siffror. Dessa metoder kännetecknas av närhet till den källa man undersöker och att förståelse och tolkning står i centrum.¹³

Den kvalitativa metoden passar bäst för vår undersökning eftersom syftet med den är inriktad på att få en förståelse. Genom en närhet till den intervjuade kan vi skapa utrymme till att fånga upp aspekter med avseende på vårt syfte och vår problemställning som vid en kvantitativ metod inte skulle komma fram. Att anta ett brett perspektiv som inte är lika djupgående med flera personers åsikter anser vi inte tjäna uppsatsens syfte.

2.3.1 Kvalitativ intervju

Det väsentliga som intervjuare är att försöka förstå den man intervjuar och att kunna sätta sig in i den intervjuades föreställningsvärld.¹⁴ Fördelar med intervjuer är bl.a. att de är extra lämpade för att ge djupgående och detaljerad data. Intervjuer är en flexibel metod för insamling av data som möjliggör att undersökningens inriktning utvecklas och förändras under arbetets gång. Dessutom innebär den direkta kontakten med respondenten att data kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden som de samlas in. Nackdelar med intervjuer kan

¹³ ibid.

¹⁴ Jan Trost, *Kvalitativa Intervjuer*, Lund: Studentlitteratur, 1997, Martyn Denscombe, *Forskningshandboken*, Lund: Studentlitteratur, 2000.

vara dålig tillförlitlighet. Det är svårt att uppnå objektivitet då intervjuarens egenskaper och omgivningen har betydelse för vad som framkommer under intervjun. Dessutom kan den intervjuades svar vara påverkade av intervjuarens identitet.¹⁵ Bell menar att bristerna med intervjustudier är att de tar lång tid att genomföra samt att det kan vara svårt att sammanställa och analysera respondenternas svar.¹⁶

Vi har valt att använda oss av intervjuer då vi anser att det bäst passar vårt syfte som kräver detaljerad information om några olika företags sätt att se på det Sociala Ansvar. Intervjuformen ger den intervjuade tillfälle att uttrycka sina tankar och åsikter. Den personliga närvaron gör också att vi kan förtydliga vad vi menar vid oklarheter och ger möjlighet till följdfrågor som vi kommer på efterhand.

Vid en intervju är det viktigt att visa ett intresse för den som intervjuas. Det är även viktigt att visa medgivenhet med avseende på den intervjuades uttryck av känslor och attityder. Om den intervjuade upplever sig bli dömd eller kritiserad kan det väcka en försvarsattityd. Det gäller att komma ihåg att vi inte enbart talar med ord utan även med gester och ansiktsmimik.¹⁷ Denscombe nämner vikten av att vara flexibel och låta den intervjuade utveckla sina idéer och att betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter.¹⁸

Vi har valt att använda bandspelare vid våra intervjuer eftersom det blir lättare att få med allt som den intervjuade har sagt och vi kan då bättre koncentrera oss på ämnet. Vid oklarheter kan vi lyssna på intervjun igen. Trost nämner fördelar såsom att man kan lyssna till tonfall och ordfall upprepade gånger. Man behöver dessutom inte ta anteckningar utan kan koncentrera sig på frågorna och svaren. Nackdelar med bandspelare kan vara att det tar tid att lyssna på banden och att man missar den icke verbala kommunikationen och andra faktorer runt omkring som är av betydelse för tolkningen.¹⁹ Trots nackdelarna anser vi att fördelarna med bandspelare överväger eftersom vi därmed minskar risken för feltolkningar och förvrängning av materialet.

2.3.2 Genomförande av intervjuerna

Efter att ha varit inne på Globalt Ansvars hemsida²⁰ valde vi ut fyra företag som vi skulle vilja intervjua och tog telefonkontakt med dem. På flera av företagen tog det tid att få tag i den ansvariga/de ansvariga för Socialt Ansvar. Det berodde till stor del på att vi blev hänvisade vidare till olika personer, innan vi slutligen fick tag i den ansvariga för frågorna. När vi väl fick tag i rätt person blev vi mycket väl bemötta och fick intervjutid med en ansvarig för Socialt Ansvar i tre av företagen. På H&M fanns det inte möjlighet att få en intervju med Ingrid Schullström, chef för miljö och socialt ansvar. I stället fick vi två intervjuer, en med Henrik Lampa, miljösamordnare och en med Lars Hedin, utbildningsansvarig. Däremot kompletterade Schullström några frågor via e-post. Därefter ringde vi runt till de fyra företagens butiker och säljare och fick även där mycket bra respons och kunde boka intervjutid. Vi valde butiker

¹⁵ ibid

¹⁶ Judith Bell, *Introduktion till forskningsmetodik, andra upplagan*, Lund: Studentlitteratur, 1993.

¹⁷ Patel och Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*.

¹⁸ Denscombe, *Forskningshandboken*.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Globalt Ansvar. Tillgänglig: <http://www.utrikes.regeringen.se/ga>, 2004-03-29.

i Göteborgsområdet. Claes Åkesson på V&S rekommenderade oss att ta kontakt med säljaren Peter Jacobsson eftersom Jacobsson har sin bas i Göteborg. Intervjuerna på ledningsnivå har ägt rum på respektive företag och intervjuerna på butiksnivå har ägt rum i respektive butik. Intervjun på ledningsnivå med Sandhya Forselius, The Body Shop, samt intervjun med Peter Jacobsson, V&S, har genomförts genom telefonintervju.

Vi har gett de intervjuade möjlighet att vara anonyma för att det inte ska uppstå några negativa konsekvenser för dem efteråt och för att de inte ska känna sig begränsade i sina svarsalternativ. Vi har även valt att inte ge ut frågorna i förväg eftersom det skulle kunna ge dem tid till att formulera färdiga svar som de tror förväntas av dem, antingen från oss eller från företagen.

Vi har försökt skapa en intervjuform som präglas av flexibilitet och öppenhet för att kunna ta vara på aspekter som dyker upp under tiden och ställa följdfrågor. Frågeordningen ska även kunna ändras under tiden för intervjun.

Intervjuerna genomfördes huvudsakligen som vi hade tänkt, vi hade hoppats att få besöksintervjuer med samtliga, men p.g.a. tidsbrist var vi tvungna att genomföra två telefonintervjuer. Vid besöksintervjuerna satt vi ostörda i avskiljda rum. Vi använde bandspelare vid alla tillfällen utom ett på butiksnivå med Lilie-Tobiasson, Apoteket, där den intervjuade sa nej. Vid det tillfället antecknade vi istället. En av de intervjuade, butikschefen på The Body Shop, valde att vara anonym.

Besöksintervjuerna flöt på bra och vi fick långa, utförliga svar på ledningsnivå. Telefonintervjun på ledningsnivå gav inte lika utförliga svar. Det kan bero på intervjusituationen då man inte ser den intervjuade. Den intervjuade kan då känna sig stressad eftersom personen är medveten om att vi måste skriva ner svaren. Vad gäller butikskintervjuerna kan vi i efterhand se att vi borde ha ställt mer följdfrågor för att hjälpa den intervjuade att utveckla resonemanget. Vi undvek detta för att vi inte ville ställa ledande frågor. Dessutom ville vi inte agera som någon slags ”förhørsledare”.

2.3.3 Intervjuguide

Enligt Patel och Davidson kan intervjuer kategoriseras efter grad av standardisering och strukturering. Standardisering handlar om intervjuarens ansvar när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Vid helt standardiserade intervjuer ställs identiska frågor i exakt samma ordning till samtliga respondenter. Graden av strukturering beror på vilket utrymme den intervjuade får att svara inom. En helt strukturerad intervju styr den intervjuades möjligheter att lämna öppna svar.²¹ Vår intervjuguide är standardiserad i form av att vi ställer samma frågor till de intervjuade som är på samma nivå i företaget. Anledningen till att vi valt en standardiserad frågeguide är för att vi lättare ska kunna hitta gemensamma drag och göra jämförelser mellan företagen. Frågorna är av ostrukturerad karaktär med öppna frågor för att lämna utrymme för den intervjuades egna åsikter. Vi har använt två olika frågeguider för ledning respektive butikschef/säljare, se bilaga 1 och 2.

Intervju bör inledas och avslutas med neutrala frågor. Man kan t.ex. avsluta med att ge möjlighet till tillägg av sådant som inte kommit med men som upplevs betydelsefullt för respon-

²¹ Patel och Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*.

denten. När det gäller frågornas formulering bör man undvika långa frågor, ledande frågor, negationer, förutsättande frågor samt ordet varför.²² Hypotetiska frågor kan användas men bör undvikas vid ett onyanserat bruk av dem. Även retrospektiva frågor kan vara svåra att använda. De fokuserar mer på hur den intervjuade i dag ser på hur det var tidigare. Vidare bör man undvika påståenden och i stället fråga då det är lätt för den intervjuade att svara jakande när det hade behövts ett mer nyanserat svar.²³ En svårighet med utformandet av frågorna var användandet av facktermer som t.ex. Socialt Ansvar. Vi är medvetna om den bredd som finns i denna term och inser att de intervjuade kan bli osäkra över vad vi menar med begreppet. Vi har dock valt att inte förklara begreppet Socialt Ansvar eftersom vi inte vill påverka eller styra de intervjuade i en viss riktning.

2.4 Datainsamling

De data som samlas in för en studie kan delas in i primärdata och sekundärdata. Primärdata innebär data som uppstår under studiens gång. Med sekundärdata menas data som samlats in av andra personer.²⁴

Våra primärdata består av besöksintervjuer med de ansvariga för Socialt Ansvar på tre av företagen samt en telefonintervju med ansvarig på The Body Shop. Vi har även gjort besöksintervjuer med en butikschef från tre av företagen samt en telefonintervju med en säljare på V&S.

Sekundärdata har inhämtats genom databaserna Gunda, ArtikelSök, Mediarkivet och Business Source Premiere via sökorden Socialt Ansvar, Globalt Ansvar och Corporate Social Responsibility. Vi har även använt internt material från utrikesdepartementets avdelning för Globalt Ansvar, Internetkällor, rapporter, årsredovisningar samt litteratur inom områdena företagsetik och organisation.

2.5 Tillförlitlighetsanalys

2.5.1 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet har inte samma centrala roll vid kvalitativa undersökningar som vid kvantitativa. Anledningen till det är att undersökningen är mer subjektiv och att man ger den intervjuade en större chans att påverka. Oavsett vilken metod man väljer måste man dock validera sina resultat. Vid kvalitativa metoder gör man det genom ett reflekterande och ifrågasättande förhållningssätt.²⁵

Med begreppet validitet menas att mätinstrumentet, t.ex. ett frågeformulär ska mäta det den är avsedd att mäta. Validitet avseende forskningsdata innebär i hur hög utsträckning data åter-

²² ibid

²³ Trost, *Kvalitativa Intervjuer*.

²⁴ ibid

²⁵ Idar Magne Holme och Bernt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur, 2001.

speglar sanningen, verkligheten och täcker de avgörande frågorna. Vid kvalitativa intervjuer vill man veta vad den intervjuade menar med eller hur han/hon uppfattar ett ord eller en företeelse. Det är därför viktigt att se till att man får svar på rätt begrepp och klargöra hur den intervjuade uppfattar det, då människor lägger in olika definitioner av ett och samma begrepp.²⁶ I vår undersökning finns en risk att de data vi får fram inte är den exakta sanningen p.g.a. att de intervjuade har egna intressen att bevaka och därmed kanske ger tillrättalagda svar som ska framstå som de "rätta". Det är även viktigt för oss som intervjuar att se bakom orden och försöka tolka kroppsspråk och övriga icke verbala signaler.

Tre av intervjuerna har vi inte tagit upp på band vilket kan medföra minskad validitet. För att kompensera detta har vi erbjudit de intervjuade att läsa igenom utskriften av intervjun, något som vi även har erbjudit övriga intervjuade. Eftersom alla de intervjuade har läst igenom intervjuutskrifterna och godkänt dem borde validiteten stärkas då inga ändringar eller tillägg har gjorts i det ursprungliga materialet. Validiteten kan även öka genom att de intervjuade erbjuds anonymitet eftersom de då vågar öppna sig mer. Då den intervjuade väljer att inte vara anonym fastän möjligheten ges, antar vi att anonymiteten inte är av betydelse för att personen i fråga ska kunna prata öppet och uttrycka sina åsikter. I vår studie valde samtliga intervjuade utom en att inte vara anonyma.

Instrumentets tillförlitlighet, reliabilitet, innebär att en mätning är stabil, d.v.s. att vi får samma data varje gång. Antagandet om att vi ska få samma svar på en fråga vid skilda tillfällen bygger på att konstans råder, vilket betyder att människan är stabil i sina åsikter. Med ett symboliskt interaktionistiskt synsätt ser man människan som deltagare i en process, där nya erfarenheter och situationer medverkar till att vi kan ge olika svar vid olika tillfällen på samma fråga då bakgrunden för ett svar förändras. Reliabilitet bygger på att man gör kvantitativa studier. Situationen ska vara standardiserad för att man ska kunna få hög reliabilitet. Vid kvalitativa intervjuer handlar det snarare om att intervjuaren är uppmärksam på tonfall, ansiktsuttryck, mimik och kroppsspråk.²⁷

Eftersom vi har använt en standardiserad form av intervju kan reliabiliteten, enligt vår uppfattning, i det avseendet anses vara hög eftersom samtliga intervjuade har fått samma frågor. Reliabiliteten ökar även då vi varit två deltagande intervjuare samt att vi använt oss av bandspelare för att lagra informationen. Det innebär att vi har haft möjlighet att lyssna på den igen för att försäkra oss om att vi uppfattat de intervjuade rätt.

2.5.2 Subjektivitet kontra Objektivitet

Objektivitet innebär att inte ha några förutfattade meningar eller tidigare erfarenheter inom ämnet som färgar ens uppfattning. Vid en kvalitativ intervju kommer forskaren i sin roll att vara färgad både av sina egna och av andras förväntningar. Absolut objektivitet är därmed omöjligt att uppnå i praktiken.²⁸ Vid tolkning av intervjuerna måste vi vara medvetna om att de intervjuade inte är objektiva då de är anställda på företaget och gärna vill förmedla en positiv bild. Det är även viktigt att uppmärksamma sin egen roll vid intervjuerna eftersom man omedvetet tolkar den intervjuade utifrån tidigare erfarenheter. Detsamma gäller den intervjuade som tolkar oss utifrån kön, ålder, etc. vilket får betydelse för den information som ges.

²⁶ Trost, *Kvalitativa Intervjuer*.

²⁷ Ibid

²⁸ Holme och Solvang, *Forskningsmetodik*.

Som intervjuare måste vi kunna skilja mellan det normativa synsättet, d.v.s. hur det bör vara i den perfekta världen och verklig fakta, hur det egentligen är, och inte låta oss påverkas för mycket av de normativa värderingarna. Vi måste även ta hänsyn till hur det är i verkligheten.

Genom att vara medveten om denna problematik tror vi att vi kan minska risken för att lägga in egna värderingar vid intervjutillfällena och vid tolkning av materialet. Dessutom tror vi att det faktum att vi är två kan hjälpa till att höja objektiviteten.

2.5.3 Källkritik

Den insamlade primärdatan, d.v.s. de intervjuer som har genomförts, är aktuell då den har insamlats under arbetets gång. Däremot är det viktigt att ha i åtanke att svaren kan vara färgade av företagens uttalade hållning snarare än hur det egentligen är. Dock är vårt syfte med studien beskrivande snarare än ifrågasättande.

När det gäller sekundär data som inhämtats från sökmotorer, databaser samt olika typer av dokument, måste vi ta i beaktande när och varför dessa data har tagits fram, samt hur pålitlig och relevant informationen är för rapportens syfte.²⁹ När det gäller Socialt Ansvar finns det fortfarande lite forskning inom området och här har vi i större utsträckning fått förlita oss på organisationers egna utredningar och material. Vad gäller artiklar och utredningar som behandlar Socialt Ansvar måste man ha i åtanke att forskningen på området är relativt ny och därmed inte utsatts för kritisk granskning i någon större omfattning.

Vid användande av Internetkällor är det extra viktigt med en kritisk granskning av materialet p.g.a. enkelheten att publicera material. Eftersom vi hämtat vårt material från erkända organisationer som FN och UD anser vi att trovärdigheten ändå är hög. Fördelen med att hämta material om Socialt Ansvar på Internet är att det händer mycket på området och Internetsidorna uppdateras löpande.

2.6 Dataanalys

Rådata som kommer från intervjuer måste registreras, analyseras och tolkas. För att kunna betyda något måste de kategoriseras på något sätt genom att man letar efter likheter, skillnader grupperingar och mönster.³⁰

Vi kommer att registrera materialet genom att skriva ut intervjuerna. Utifrån det materialet försöker vi sedan urskilja olika kategorier och ämnesområden. Inom varje område kommer vi sedan att försöka hitta mönster och teman som ska ligga till grund för vår analys och diskussion.

²⁹ Denscombe, *Forskningshandboken*.

³⁰ Bell, *Introduktion till forskningsmetodik*.

3. Referensram

Det här kapitlet består av fyra delar; företagsetik, implementering av gemensam värdegrund, företagens Sociala Ansvar och organisationsteori. Under företagsetik skriver vi om etik och moral. Vi ser på etik i företag och förklarar innebörden av ovanstående begrepp. I avsnittet implementering av gemensam värdegrund tittar vi på faktorer som underlättar implementering av gemensam värdegrund och yttre faktorer som kan påverka implementeringen samt ger exempel på ett effektivt sätt att implementera. Därefter kommer vi att ta upp företagens Sociala Ansvar. Här redogör vi för de riktlinjer som finns för Socialt Ansvar och för implementering, hinder för att införa Socialt Ansvar samt huruvida reglerna ska vara bindande eller inte. Den sista delen handlar om organisation. Vi tittar på hjärnmetaforen och då speciellt på lärande organisationer samt kulturförstärkning. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

3.1 Företagsetik

3.1.1 Vad är etik och moral?

Etik är ett område inom den västerländska traditionen som handlar om värden och värderingar: vad är rätt och vad är fel? Vad bör vi undvika och vad bör vi sträva efter? Moral innebär sedvänjor och uppföranderegler och hur dessa kommer till uttryck i den praktiska handlingen. Etik är moralens teori, ett systematiskt studium av och reflektion över moralen.³¹ Formaliserad etik i form av föreskrifter, riktlinjer och affärsprinciper kan i regel bara omfatta det generella. De löser sällan moraliska konflikter utan sådana måste varje individ själv förhålla sig till. Vad den formaliserade etiken istället kan göra är att visa på moraliska problem, öka medvetenheten om dem och utgöra en vägledning. Den kan emellertid aldrig befria någon från ett självständigt moraliskt ställningstagande.³²

3.1.2 Etik i företag

Ekonomiprofessorn Milton Friedman menade i en artikel 1970 att etik och ekonomi inte ska blandas ihop och att företagens enda sociala ansvar är att maximera sina vinster. Numera anser de flesta att etik och effektivitet går att kombinera. Goda relationer med kunder, leverantörer, anställda och konkurrenter gynnar också affärerna. Trovärdighet är viktigt i dagens näringsliv och marknaden slår ut dem som inte uppför sig korrekt. De flesta företagsledare anser att etik är lönsamt, åtminstone på lång sikt.³³

I dag ser vi ett ökat intresse för värderingsfrågor i arbetslivet. Företag har en ambition att skapa en gemensam värdegrund. De har behov av gemensamma värderingar som ger en stark kultur. Vid vissa företag stannar det vid tjugigt formulerade policyhandlingar medan andra ger mer utrymme för dessa frågeställningar genom t.ex. värderingsprogram. De flesta företag genomgår en förändring mot en ökad marknadsorientering med mer löst strukturerade organisa-

³¹ De Geer, Företagsetik. Anderson, red, *Controllerhandboken, sjunde upplagan*.

³² Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet – Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

³³ Brytting, *Företagsetik*. Malmö: Liber Ekonomi, 1998.

tioner och delegerat beslutsfattande. Det höga förändringstempot kräver nya sätt att kontrollera organisationen. Ett ideal som framstår allt tydligare är att styra, leda och kontrollera verksamheten utifrån människors gemensamma värderingar och deras tolkning av sin sociala verksamhet.³⁴

3.2 Implementering av en gemensam värdegrund

3.2.1 Att lyckas med implementeringen

En förutsättning för att implementering av en gemensam värdegrund ska lyckas är att ledningen skapar legitimitet för den i organisationen och betonar att arbetet med koden är viktigt. Genom att sätta igång en process inom organisationen där kodens innehåll hålls aktuell och där många av medarbetarna får komma till tals och känna sig delaktiga kan man få ett hållbart resultat. Det krävs att resurser avdelas, framförallt i form av tid.³⁵

Trollestad anser följande steg vara viktiga i arbetet med att implementera en ny värdegrund:³⁶

- Skapa engagemang och stöd i ledningsgruppen
- Engagera alla chefer i processen
- Informera alla medarbetare
- Hålla seminarier för all personal
- Stort gemensamt dialogmöte för att utveckla insikten i organisationens gemensamma identitet och vision.
- Visionen översätts i handlingsplaner
- Utvärdering

Brytting m.fl. lyfter fram vikten av en aktiv uppslutning från personalen och tydliga signaler från ledningen som de viktigaste faktorerna för att lyckas med implementeringen av en ny värdegrund. Allt arbete sker i onödan om inte chefen visar allvaret med moral som norm. För detta krävs uttalanden och handlingar som är förenliga med föreskrifterna. Bästa sättet att få med personalen i arbetet är att låta dem vara med i utvecklingen av ställningstagandet.³⁷

3.2.2 Yttre faktorer som påverkar

Vid införandet av en gemensam värdegrund möter företag olika yttre villkor som ger olika grad av handlingsutrymme för att hitta lösningar. I vissa branscher aktualiseras vissa etiska frågor som inte är lika aktuella i andra. Storleken på organisationen betyder mycket för behovet av och möjligheten att genomföra en gemensam företagsetik. Ju större företaget är, desto större är risken att ansvaret splittras upp i byråkratiska tjänstevägar. Därmed är behovet att finna kanaler för att diskutera värderingar i organisationen stort. Lokaliseringen av företaget har betydelse; om företaget är sammanhållet till en arbetsplats ökar möjligheterna till att en

³⁴ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*.

³⁵ De Geer, Företagsetik. Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*.

³⁶ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*.

³⁷ Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet – Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

gemensam syn på etiska frågor utvecklas. Att förändra värderingar i en utspridd organisation är inte lätt. Även ägarförhållanden påverkar, stora företag ägs ofta av institutioner och fondbolag som i första hand ser ägandet som en placering och inte utövar sitt ägaransvar i någon högre grad. Inom den offentliga sektorn är det politiker som har ägarrollen. Även företagets ålder kan påverka. I äldre strukturer lever ofta rester kvar av tidigare organisationsformer. I traditionen ligger ofta etiska värderingar som är svåra att ändra vid förändringar.³⁸

3.2.3 Ett exempel på implementering av värdegrund

Claes Trollestad är forskare vid handelshögskolan i Stockholm. Under tre år har han studerat svenska organisationers ambitioner att skapa en gemensam värdegrund. Vi ska nedan redovisa för implementeringsprocessen av gemensamma värderingar i en kommunalförvaltning där Trollestad varit delaktig, då vi anser att denna har stora likheter med implementering av Socialt Ansvar.

3.2.3.1 Tre centrala begrepp

Vid det första mötet med ledningsgruppen försökte man fastställa var organisationen befann sig just då, innan man gick vidare med att diskutera och formulera de värderingar som skulle genomsyra organisationen. Tre centrala ord i den gemensamma reflektionen var orden *vara*, *böra* och *göra*.³⁹

Med ordet *vara* syftar man på föreställningar om vad som karakteriserar de inblandade som individer, grupp och organisation vid den aktuella tidpunkten. Ledningsgruppen funderade enskilt och gemensamt över värderingar och människosyn som dominerar dem som individer och som organisation i deras sätt att tänka och agera. De diskuterade även moraliska värderingar och normer samt hur dessa återspeglades i den praktiska verksamheten.

Ordet *böra* innebar att deltagarna funderade över vilka grundläggande värderingar och vilken människosyn de ville att organisationen skulle genomsyras av i framtiden.

Ordet *göra* ger upphov till frågan hur man ska göra för att ta sig till den önskade bilden av den framtida organisationen och driva värderingsarbetet vidare. Att implementera värderingarna i organisationen top-down var inte aktuellt då det lätt bara skulle bli något som stod skrivet på en papperslapp och som därefter glömdes bort. Om man vill uppnå ändrad förståelse, lärande och en ändring i förhållningssätt måste medarbetarna få vara delaktiga i processen med att skapa en gemensam värdegrund. Denna metod kallas för kommunikativ strategi.

3.2.3.2 Implementeringsprocessens gång

Arbetsledare inom skilda verksamheter samlades sedan i s.k. områdesgrupper för att arbeta med samma frågeställningar som ledningsgruppen. När värderingsarbetet varit i gång i ett halvår samlades ledningsgruppen för att summera ledningsgruppens och områdesgruppens

³⁸ ibid

³⁹ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*.

reflektioner. Några månader senare genomfördes tio seminarier med samtliga medarbetare i förvaltningen. Seminarierna bestod i att ledningen förklarade centrala begrepp och av gruppdiskussioner, där grupperna fick redovisa hur de upplevde ledningsgruppens initiativ och hur de såg på möjligheterna att praktiskt genomföra detta förändringsarbete. Grupperna fick komma med förslag på grundläggande värderingar som de önskade skulle präglade arbetet samt förslag på hur värderingsarbetet skulle integreras i det kontinuerliga arbetet. Efter att ha bearbetat dessa synpunkter kallade man till en chefskonferens med ett hundratal chefer och arbetsledare. De fick ta ställning till ett av ledningsgruppen formulerat förslag till värdegrund för hela kommundelen. Detta förslag diskuterades sedan i områdesgrupperna som kom med synpunkter. Slutligen formulerades ett värderingsdokument som skulle prövas och utvärderas under ett år.⁴⁰

Sex månader senare följdes arbetet upp med en enkät som skulle ligga till grund för en utvärdering. När ett helt år hade gått sedan implementeringen skulle dokumentet och arbetssättet utvärderas på nytt på en ny chefskonferens. Ledningen avsåg också att tillsätta en kvalitetsgrupp som skulle fungera som stöd för enheterna i arbetet med integrerad värderings och kvalitetsutveckling samt anordna fler seminarier och utveckla förbättringsverktyg. Enkäten visade på en positiv grundinställning till värderingsdokumentet och det fortsatta arbetet med värderingar.⁴¹

3.2.3.3 Hinder och möjligheter vid implementering

Trollestad har sammanställt erfarenheter från personer som deltagit i värderingsarbetet. Faktorer som hindrar implementeringen är bl.a. rädsla för förändring, rädsla för att öppet berätta vad man egentligen tycker, brist på tillit till sina medarbetare eller organisationsledning, osäkerhet inför frågeställningar som man aldrig samtalat om tidigare samt osynligt och inkompetent ledarskap med avsaknad av social och kommunikativ kompetens.

Faktorer i implementeringsarbetet som ses som möjligheter är bl.a. att implementeringen ger upphov till ökad delaktighet och gemenskap när alla ges möjlighet att delta, ansvarstagandet ökar då viktiga ställningstaganden måste göras i linje med de värden man vill representera samt att dialogerna i verksamheten ger upphov till naturligt lärande och möten över verksamhetsgränserna.⁴²

3.3 Företagens Sociala Ansvar

3.3.1 Riktlinjer för Socialt Ansvar

Det finns en rad olika riktlinjer för företags Sociala Ansvar, vilket kan verka förvirrande. De flesta bygger dock på ett begränsat antal internationella överenskommelser så som FN:s förklaring om de mänskliga rättigheterna och ILO:s grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet. Nedan följer en beskrivning av riktlinjerna med störst acceptans.

⁴⁰ ibid

⁴¹ ibid

⁴² ibid

OECD:s riktlinjer för multinationella företag är riktlinjer som riktas av regeringar till multinationella företag. De är de mest omfattande internationella bestämmelserna och dess praktiska genomförande stöds av 37 regeringar. Riktlinjerna förhandlades fram 1976 och har omförhandlats fyra gånger, senast 2000. Riktlinjerna innehåller frivilliga principer och normer för ansvarsfullt bedrivande av affärsverksamhet och målsättningen är att öka det bidrag till en hållbar utveckling som multinationella företag lämnar samt att stärka förtroendet mellan företagen och de samhällen där de bedriver verksamhet.⁴³

På ”World Economic Forum” i Davos 1999 lanserade FN:s generalsekreterare Kofi Annan *Global Compact* som behandlar företagens ansvar när det gäller mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljö. Generalsekreteraren uppmanade näringslivet att stödja och respektera följande nio principer:⁴⁴

Mänskliga rättigheter

1. stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och
2. försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.

Arbete

3. föreningsfrihet och faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;
4. avskaffande av alla former av tvångsarbete;
5. faktiskt avskaffande av barnarbete; och
6. avskaffande av diskriminering vad det gäller anställning och yrkesutövning.

Miljö

7. stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisiker;
8. ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och
9. uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.

Den svenska regeringen har initierat *Globalt Ansvar*, som presenterades den 7 mars 2002. Företag uppmanas att ansluta sig till Globalt Ansvar genom att offentligt deklarerat att man stödjer och strävar efter att följa OECD:s riktlinjer och FN:s Global Compacts principer samt att rapportera om vad de gör. Rapporterna läggs ut på regeringens hemsida. I nuläget har femton företag ställt sig bakom Globalt Ansvar. Huvudsyftet med Globalt Ansvar är att skapa ett forum för dialog och erfarenhetsutbyte om vilka krav som ställs på företag och hur man praktiskt implementerar dessa frågor i den dagliga verksamheten.⁴⁵

EG-kommissionen lade i juli 2002 fram ett meddelande med förslag om företagens Sociala Ansvar och deras bidrag till hållbar utveckling. Syftet var att öka medvetenheten och att skapa debatt om nya sätt att främja Socialt Ansvar hos företag samt att skapa ett forum för utbyte av metoder för socialt ansvarstagande mellan företag. Samma år beslutade de att tillsätta ett ”*EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*” för att kunna driva frågan vidare. Avrapportering från forumet ska ske under 2004.⁴⁶

⁴³ Globalt Ansvar. OECD: s Riktlinjer för multinationella företag, 2002. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/ga/internationellt.htm> 2004-03-29.

⁴⁴ FN, *About the Global Compact*. Tillgänglig: <http://www.unglobalcompact.org/content/AbouttheGC/Overview>, 2004-03-29.

⁴⁵ Globalt Ansvar. Tillgänglig: <http://www.utrikes.regeringen.se/ga>, 2004-03-29.

⁴⁶ Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*.

Frågan om företags Sociala Ansvar har även lyfts fram vid ett antal stora internationella förhandlingar och toppmöten, bland annat under världstoppmötet i Johannesburg 2002 samt i deklARATIONEN från G8-mötet i Evian våren 2003. Det finns även en del privata initiativ när det gäller riktlinjer för företag. Ett sådant är *Global Reporting Initiative* som är en standard för redovisning i tre dimensioner: ekonomisk/finansiell, miljö och socialt ansvar.⁴⁷

3.3.2 Ökat krav på Socialt Ansvar

Globaliseringen och ökningen av antalet multinationella företag har lett till en ökad debatt om företagens ansvarstagande på det globala planet. Allt fler företag utvecklar strategier för Socialt Ansvar som svar på en rad sociala, miljömässiga och ekonomiska påtryckningar. Den allt större konkurrensen företagen möter har gjort att image och rykte blivit en viktig konkurrensfördel för företagen. Konsumenter och icke-statliga organisationer vill ha mer information om vilka förhållanden som råder vid produktionen av varor och tjänster samt konsekvenserna för den långsiktiga stabiliteten. Krav ställs även på att företagen formulerar en värdegrund och riktlinjer för sitt arbete, inte minst från unga på arbetsmarknaden som anser detta vara en viktig faktor vid beslut om anställning. På finansmarknaden ökar efterfrågan på företag som tar ett Socialt Ansvar och därmed ställs även krav på information som går utöver den traditionella redovisningen för att kunna fatta beslut om placeringar.⁴⁸

Europeiska Gemenskapernas kommission lyfter i sitt meddelande om företagens Sociala Ansvar fram företagens önskan om att förbättra sin riskhantering som en viktig drivkraft bakom det ökande sociala ansvarstagandet. Genom att förtroendet från kunder och leverantörer ökar, minskar risktagandet. Man menar även att ett större ansvarstagande leder till en förbättrad konkurrenskraft.⁴⁹ Smith menar att ett socialt ansvarstagande kan vara en viktig källa till differentiering på en marknad med stor konkurrens. Allt fler konsumenter vill veta vad företaget bakom en produkt står för och att de inte skadar samhället, dess resurser och människor.⁵⁰

Att företagen har anammat de ökade kraven visas i Revisions- och konsultföretaget Deloitte's årliga undersökningar av årsrapporterna från Sveriges 30 största företag där man granskar den frivilliga rapporteringen kring miljörelaterade, etiska och sociala frågor. Den senaste undersökningen visar att företagens fokusering på etiska och sociala frågor ökar och detta är en trend man har sett de senaste åren.⁵¹

Forskningen om det företagsekonomiska värdet med att öka ansvarstagandet är fortfarande ung, det finns endast ett fåtal studier på området. En nyligen studie gjord av Institute of Business Ethics (IBE) visar att det är finansiellt lönsamt att uppträda etiskt och ta ett samhällsansvar. Det visar sig i förbättrad förmåga att attrahera, motivera och behålla personal, en starkare relation till leverantörer och kunder, mer effektivt utnyttjande av resurser och en mer välvilligt inställd omgivning.⁵² I en studie genomförd av CSR Europe, Deloitte Touche To-

⁴⁷ Global Reporting Initiative, *Sustainable Reporting Guidelines*, UD: 2002. Tillgänglig: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/intro1a.asp> 2004-03-29.

⁴⁸ De Geer, Företagsetik. Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*.

⁴⁹ Europeiska Gemenskapernas kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*.

⁵⁰ Craig N, Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or how?", *California Management Review*, nr 4, 2003. Tillgänglig: Business Source Premiere, 2004-05-13.

⁵¹ Johansson, "Etik trendigt i rapporterna".

⁵² Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen I ett svenskt perspektiv*.

matsu och Euronext 2003 intervjuas 450 VD:ar från nio Europeiska länder. 68 % av dem bedömer Socialt Ansvar som livsviktigt för lönsamheten. Lika många tror att det på sikt även kan påverka företagets varumärke och rykte.⁵³ Smith menar att det för vissa företag finns starka finansiella skäl att öka ansvarstagandet, men att drivkraften för andra istället måste bygga på rent normativa grunder.⁵⁴ Fortfarande finns även de som menar att företagen istället förmodligen kommer att uppleva kostnadsökningar och minskad lönsamhet.⁵⁵

Sharp Paine menar att en ny uppförandestandard för företagets uppträdande håller på att växa fram. Förutom sin traditionella roll förväntas företagen ta ett moraliskt ansvar bl.a. annat genom att.⁵⁶

- Utöva självdisciplin i linje med generellt accepterade etiska standards
- Bedöma aktiviteter utifrån en moralisk ståndpunkt
- Bidra till de samhällen där de är aktiva
- Formulera egna värderingar och riktlinjer

Hans De Geer menar att värdegrunden har en betydande kommunikativ funktion för företagen. Genom att gå ut med den vill företaget skapa förtroende för sitt varumärke och sitt handlande. Som cyniker kan man här påstå att företagen endast skapar en illusion av ansvarstagande och att vinstmaximeringen egentligen är det enda viktiga. De som ser mer positivt på saken menar däremot att den offentliga bekännelsen i sig gör att företagen börjar tro på det de säger och handlar därefter.⁵⁷

3.3.3 Riktlinjer och strategier för implementering av Socialt Ansvar

Smith menar att ett företags riktlinjer och strategier för Socialt Ansvar bör vara unika och anpassas både efter bransch och företagets mål och affärsidé. De flesta företags riktlinjer är om inte identiska så i alla fall väldigt lika. Utmaningen är att bryta ner riktlinjerna till konkreta strategier som är anpassade till det specifika företagets förutsättningar och dess intressenter.⁵⁸

I de flesta fall handlar implementeringen av Socialt Ansvar om att verkställa företagsinterna åtgärder. Många företag utvecklar egna program och vägledningssystem för att kunna följa god praxis/affärssed samt gott beteende hos medarbetare. En del anlitar extern expertis i form av konsult-, revisions- och certifieringstjänster eller ingår olika former av samarbeten. Många företag efterfrågar nya typer av samarbetsformer.⁵⁹

Vissa av näringslivets egna internationella intresseorganisationer har utvecklat riktlinjer och handböcker kring socialt ansvar, däribland World Economic Forum och CSR Europe. Dessa

⁵³ Bennett, "CSR Influence on Investment Desisions Expected to grow".

⁵⁴ Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or how?"

⁵⁵ Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen i ett svenskt perspektiv*.

⁵⁶ Lynn Sharp Paine, *Corporate Performance in the Global Era*. New York: Mc Graw-Hill, 2001.

⁵⁷ De Geer, *Företagsetik*. Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*.

⁵⁸ Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or how?"

⁵⁹ Global Reporting Initiative, *Sustainable Reporting Guidelines*.

riktas i första hand till högsta ledning och styrelsemedlemmar. Gemensamt för dem är att de betonar:⁶⁰

1. Vikten av ledarskap från högsta ledningen och styrelsen
2. Behovet av identifikation av de ansvarsfrågor som berör företaget
3. Identifikation av företagets intressegrupper
4. Operationalisering av värderingar och etikpolicy på alla nivåer i företaget
5. Transparens, mätbarhet och extern rapportering

Det finns ett mönster när det gäller hur företag tar sig an kraven på ett utvidgat ansvar där företagen ofta går igenom fem stadier. Det första stadiet består av välgörenhet och sponsring. Det andra innebär ett defensivt arbete mot Socialt Ansvar, där det huvudsakliga motivet för agerande är skydd av varumärke. På det tredje stadiet är arbetet mer offensivt med motivet att bli erkänt som ett världsledande företag på området. På stadie fyra är företagen en aktör för utveckling och fattigdomsbekämpning med motivet att bidra där regeringar misslyckas. Det femte stadiet innebär att företagen är en global problemlösare med motivet att tillsammans med andra aktörer hitta lösningar på globala problem. Många företag befinner sig på något av de första stadierna.⁶¹

3.3.4 Svårigheter vid införandet av Socialt Ansvar

Europeiska Gemenskapernas kommission tar upp faktorer som gör det svårare att öka medvetenheten och som hämmar införandet av metoder för socialt ansvarstagande bland företagen. Det gäller bland annat bristen på:⁶²

- Kunskap om förhållandet mellan företagets sociala ansvar och företagsresultat
- Samförstånd om ett gemensamt begrepp som beaktar den globala dimensionen av företagets Sociala Ansvar
- Medvetenhet och resurser inom små och medelstora företag
- Allmänt accepterade instrument för att utforma och kommunicera en policy för företagets Sociala Ansvar
- Erkännande från konsumenters och investerarens sida av ett agerande som präglas av ett socialt ansvarstagande

Ett annat hinder för införandet av metoder för Socialt Ansvar är det dilemma företag möter i ställningstagandet mellan vinstmaximering och etik. Ett exempel på detta är då konkurrensen driver ett företag att lägga produktion i låglöneländer men arbetsrätten å andra sidan är mindre strikt i dessa länder.⁶³ I hård konkurrens finns det en risk för att företag tvingas balansera på gränsen till vad de egentligen vill acceptera. En god lönsamhet skapar däremot en marginal som kan tas in anspråk för en moralisk övertygelse.⁶⁴

⁶⁰ Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen I ett svenskt perspektiv*.

⁶¹ *ibid*

⁶² Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagets sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*.

⁶³ Ljunggren, ”Allt fler företag har koder för MR”.

⁶⁴ Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet – Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

3.3.5 Frivillighet eller bindande regelverk

Det pågår en debatt om behovet av bindande regler och det frivilliga arbetets effektivitet. Många tror att ett bindande regelverk kommer att införas på sikt. Samtidigt tror man att det kommer att ta flera år att förhandla fram ett sådant och att det frivilliga arbetet kommer att fylla en viktig funktion under en lång tid framöver. Arbetets karaktär av frivillighet gör att behovet av harmonisering ökar. Harmonisering efterfrågas bl.a. när det gäller informationshämtning om företags arbete, riktlinjer för social revision, övervakning och kontrollmetoder. Vissa menar att förtroendet för det frivilliga arbetet kommer att minska om inte enhetliga riktlinjer införs. En harmonisering skulle även innebära kostnadsbesparingar för företagen vid införandet av riktlinjerna.⁶⁵

3.4 Organisationsteori

Att implementera nya värdegrunder i ett företag handlar om organisationens förmåga att lära sig och hur väl anpassad organisationen är för förändringar. Genom att ha kännedom om den organisatoriska omgivningen och de roller individer har i en organisation kan man lättare förstå svårigheter och möjligheter vid implementeringen. En implementering av nya riktlinjer kräver ett lärande av personalen då detta innebär förändring av ett förhållningssätt som de är vana vid. Implementeringen underlättas även om det råder en kultur som främjar lärandet i organisationen.⁶⁶

3.4.1 Hjärnmetaforen och lärande organisationer

Morgan använder sig av olika metaforer för att beskriva olika typer av organisationer, därmed lyfts vissa tolkningar fram med resultatet att andra tolkningar och termer hamnar i bakgrunden.⁶⁷ Hjärnmetaforen betraktar organisationen som en hjärna. Den hjälper oss att fokusera på vikten av informationsbehandling, lärande och intelligens då den utgör en referensram för förståelse och bedömning av organisationen i dessa termer. Hjärnmetaforen visar oss även hur lärande organisationer kan skapas.⁶⁸

Morgan frågar sig om det är möjligt att skapa lärande organisationer med förmågan att fungera lika effektivt som hjärnfunktionerna. Han nämner att varje organisatorisk funktion är beroende av någon form av informationsprocess och de fungerar därför som en informationsbearbetande hjärna då organisationer är kommunikativa och beslutsfattande system. Vid inlärning skiljer man på enkrets-inlärning och flerkrets-inlärning. Med enkrets-inlärning menas organisationer som har utvecklat en förmåga att ställa upp mål och styra organisationens verksamhet mot dessa mål. Inlärningen här syftar främst till att hålla organisationen på rätt kurs.

⁶⁵ Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen I ett svenskt perspektiv*.

⁶⁶ Claes Trollestad, *Etik och organisationskulturer*, Gitte Haslebo och Kit Sanne Nielsen, *Organisationsförändring*, Lund: Studentlitteratur, 1998.

⁶⁷ Gareth Morgan, *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur, 1999.

⁶⁸ *ibid*

Flerkretslärande är svårare att uppnå. Denna form av lärande är beroende av förmågan att kunna ifrågasätta grundläggande synsätt. För att lära sig och för att förändras måste individerna i organisationen besitta goda insikter om de antaganden, referensramar och normer som styr nuvarande verksamhet. De måste om så krävs, kunna ifrågasätta och förändra dessa. Därigenom kan en organisation anpassa sig till att möta förändringar i strategi och miljö och undvika att bli fastlåst i det förgångna.⁶⁹

Många organisationer blir inskränkta i gamla tankebanor och accepterar den nuvarande verkligheten som den enda tänkbara. För att lära och förändras måste de ifrågasätta reglerna både på den strategiska och på den operationella nivån. Det gäller att dessa nivåer är i fas. Dessutom, för att uppnå ett framgångsrikt flerkretslärande krävs att organisationen utvecklar en kultur som betraktar förändringar i omgivningen som något normalt och som stödjer förändringsarbetet.⁷⁰

3.4.2 Kulturförstärkning

Kulturförstärkning innebär alla medvetna försök från ledningens sida att få alla i företaget att dra åt samma håll och införa grundläggande värderingar som företaget ska förknippas med. Exempel på detta är säkerheten hos Volvo och hygien hos McDonalds. Hjältar, symboler och ritualer kan användas för att stärka den kulturella samhörigheten. Det råder idag delade meningar om kultur är något ett företag *har*, något företag *är* eller något företag *uppfattas som*. Om företaget har en kultur ses den som något förvärvat och som därmed kan påverkas och ändras. I det andra fallet uppfattas kulturen i företaget som existentiell och omöjlig att påverka. I det sista fallet ses kultur som en metafor för att förstå företaget. Gemensamma föreställningar styr de inblandades handlande. En förändring måste bygga på en mental omorientering som alla inblandade känner till, accepterar och helst själva varit med att utforma.⁷¹

3.5 Sammanfattning

Etik är ett område inom den västerländska traditionen som handlar om värden och värderingar: moral innebär sedvänjor och uppföranderegler och hur dessa kommer till uttryck i den praktiska handlingen. Etik är moralens teori, ett systematiskt studium av och reflektion över moralen. I dag framstår idealet, att styra och leda och kontrollera verksamheten utifrån människors gemensamma värderingar och deras tolkning av den sociala verkligheten, som allt tydligare.

En förutsättning för att implementering av etiska och gemensamma värdegrunder ska fungera är att ledningen skapar legitimitet för den i organisationen. Vid införandet av gemensamma värdegrunder möter företaget olika yttre villkor beroende på dess storlek, lokalisering och ägandeform. Trollestad ger exempel på ett effektivt implementerings sätt där ledningen genom kommunikativ strategi har lyckats att skapa legitimitet för införandet av gemensamma värdegrunder. Faktorer som hindrade implementeringen var bl. a. rädsla för förändring, osynligt

⁶⁹ ibid

⁷⁰ ibid

⁷¹ Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet – Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

och inkompetent ledarskap med avsaknad av social och kommunikativ kompetens. Faktorer i implementeringsarbetet som sågs som möjligheter var bl.a. att implementeringen gav upphov till ökad delaktighet och gemenskap när alla gavs möjlighet att delta.

Smith anser att ett företags riktlinjer och strategier för Socialt Ansvar bör vara unika och anpassas både efter bransch och företagets mål och affärsidé. Det finns många olika riktlinjer för Socialt Ansvar. De med störst acceptans är OECD:s riktlinjer för multinationella företag, Global Compact som tar upp företagens ansvar vad gäller mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljö. Den svenska regeringen har tagit initiativ till Globalt Ansvar som bygger på OECD:s riktlinjer och FN:s principer. Globaliseringen och ökningen av antalet multinationella företag har lett till en ökad debatt om företagens ansvarstagande globalt sett. En undersökning från Revisions- och konsultföretaget Deloitte visar att företagets fokusering på etiska och sociala frågor ökar och att det är en trend man har sett de senaste åren.

Forskningen om det företagsekonomiska värdet med att öka ansvarstagandet är fortfarande ung. En nyligen studie gjord av Institute of Business Ethics (IBE) visar att det är finansiellt lönsamt att uppträda etiskt och ta ett samhällsansvar. De riktlinjer som näringslivets egna internationella intresseorganisationer har utvecklat kring socialt ansvar lägger bl.a. fokus på vikten av ledarskap från högsta ledningen. Europeiska Gemenskapernas kommission tar upp faktorer som försvårar införandet av Socialt Ansvar. Exempel på sådana faktorer är bristen på kunskap om förhållandet mellan företagens Sociala Ansvar och företagsresultat och brist på medvetenhet och resurser inom små och medelstora företag. I dag bygger de riktlinjer som finns kring Socialt Ansvar till stor del på frivillighet men många tror att ett bindande regelverk kommer att införas på sikt.

Genom kännedom om de organisatoriska förutsättningar som föreligger kan man lättare förstå svårigheter och möjligheter vid implementering. Implementeringen underlättas om det råder en kultur som främjar lärandet i organisationen. En lärande organisation har bra förutsättningar för att lära nytt men det är även viktigt med att ha en kultur som förstärker lärandet. Hjältar, symboler och ritualer kan användas för att stärka den kulturella samhörigheten.

4. Empiri

Nedan kommer vi att redovisa hur de fyra utvalda företagen presenterar sig själva och sitt Sociala Ansvar på hemsidan och i årsredovisningen för 2003. Därefter redogör vi för hur de svarade på de genomförda intervjuerna. Vi har valt att kategorisera intervjuerna på ledningsnivån i fem centrala områden som knyter an till vår problemformulering, företagets definition av Socialt Ansvar, företagets roll vid Socialt Ansvar, Globalt Ansvar, tillvägagångssätt vid implementering samt svårigheter och möjligheter vid implementeringen. Därefter presenteras en sammanställning av intervjuer på butiksnivå.

4.1 The Body Shop

4.1.1 Riktlinjer

The Body Shop startade i England 1976. De säljer hudvårdsprodukter och kosmetik. Företaget är noterat på London Stock Exchange. The Body Shop har över 1900 butiker på 50 marknader runt om i världen och över 5 000 anställda.⁷² Den första butiken i Sverige öppnade 1979. I dag finns det totalt 56 butiker över hela Sverige varav två tredjedelar av dessa är franchisebutiker.⁷³

The Body Shop är engagerade i olika samhällsfrågor och deras produkter är inte testade på djur. Genom affärsförbindelserna Community Trade, bedriver de handel med samhällen i utländer som har svårt att komma i kontakt med företag i andra länder som kan köpa deras produkter. De har instiftat The Body Shop Human Rights Award, ett pris som delas ut vartannat år, till organisationer eller personer som arbetar för mänskliga rättigheter. Syftet med arbetet är att skapa medvetenhet och debatt kring viktiga samhällsfrågor. The Body Shop värnar om miljön t e x genom att de använder återanvändbara produkter när det är möjligt och att de använder sig av miljöanpassade råvaror, produkter och förpackningar.⁷⁴

Årsredovisningen för 2003 tar under rubriken ”Performance Review” upp fyra sidor om företagets värderingar och olika kampanjer som de har genomfört. The Body Shop anser att deras värderingar sammanfaller med ett starkt finansiellt resultat. Den strategiska utformningen av företagets värderingar granskas av styrelsen, genom konsultering med ”head of values” som sitter med i styrelsen. The Body Shop har en Code of Conduct (uppförande kod) för deras leverantörer. Denna grundas på internationella standarder för arbetare. Därigenom kan företaget fastställa minima standarder för arbetsutförande och arbetsförhållanden. Genom leverantörernas medgivande försäkrar företaget sig om att etiska betänkligheter har tagits i beaktande vid köpbeslut. Leverantörer i tredje led lämnar information om hur de arbetar, i enlighet med The Body Shops etiska principer. I årsredovisningen nämns att aktieägare och anställda ska vara insatta i företagets värderingar. Däremot står det inget om tillvägagångssättet för att uppnå detta annat än att de har en blandning av kommunikationsverktyg att tillgå.⁷⁵

⁷² The Body Shop. Tillgänglig: <http://www.thebodyshop.com/web/tbsgl/news-financial.jsp> 2004-05-03.

⁷³ The Body Shop. Tillgänglig: <http://www.thebodyshop.se>, 2004-04-23.

⁷⁴ ibid

⁷⁵ The Body Shop. Tillgänglig: http://www.thebodyshop.com/epages/wizard/images/CLIENT_81054112668060-lg.pdf, 2004-05-03.

4.1.2. Sammanställning av intervju på ledningsnivå

Vi har gjort en telefonintervju med Sandhya Forselius som är värderingsansvarig på The Body Shop i Sverige.

4.1.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar

Sandhya Forselius säger att Socialt Ansvar innebär att ta ansvar för den omgivningen i vilken man verkar i. Lönsamma affärer och välmående affärsverksamheter hör ihop. Om samhället mår bra kan man göra lönsamma affärer. Ledord för The Body Shop vad gäller det Sociala Ansvaret är att det ska vara möjligt att kunna driva vinstdrivande affärer med god etik.

4.1.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar

Forselius säger: *”Företagens roll vid Socialt Ansvar ska vara länkat till den affärsverksamhet man driver varje dag. Det blir mest effektivt om det är länkat till företagets eget sätt att producera och leverera”*. Forselius påpekar att värderingarna är integrerade i hela produkten. Hon anser inte att det är enkelt att säga huruvida det sociala ansvaret ska bygga på frivillighet eller om regleringen ska öka inom detta område. Hon säger att det är frivilligt att driva företag och att det finns olika verktyg kring hur man får driva det. Om man lagstiftar avsäger sig stat och myndighet sitt ansvar. Det viktigaste motivet till införandet av Socialt Ansvar för The Body Shop är att de anser att lönsamma affärer skapas bäst i en miljö som är välmående.

Forselius menar att påtryckningar från omvärlden har ökat sedan starten 1976. Det är ett ökat medvetande hos både konsumenter och företag. Det är större skillnad i dag jämfört med för tio år sedan. Konsumenter är känsligare i dag. The Body Shop ser ingen motsättning mellan vinstmaximering och etik. Forselius säger att det svårt att mäta socialt ansvarstagande i ekonomiska termer och anser därför att det inte syns i verksamheten. Däremot är det lönsamt utifrån varumärket i form av goodwill och därför blir det lönsamt på långsikt.

4.1.2.3 Globalt Ansvar

The Body Shop har varit anslutna till Globalt Ansvar sedan starten 2002. De har länge arbetat med denna typ av frågor och ansåg att det var ett bra initiativ som de gärna ville vara delaktiga i. Anslutningen har inte inneburit så mycket ännu och de har inte så höga förväntningar. Forselius anser att Globalt Ansvar för diskussion på teoretisk nivå samt att de har en lägsta grad av skyldighet och en handlingsplan. Hon menar att The Body Shop har passerat detta stadie. The Body Shop önskar att den politiska agendan ska stärkas. De vill se ett tydligare steg i rätt riktning och att Globalt Ansvar blir mer handlingsinriktat.

4.1.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering

Sandhya Forselius är ansvarig för utformningen av The Body Shops riktlinjer tillsammans med kollegor från The Body Shops fyra regioner; USA, UK, EMEA (en del av Europa och Asien) samt Australien och Japan. Dessa fyra regioner sammanfogar värderingsfrågor. Men därefter har The Body Shop International högsta bestämmande rätt. Forselius är ansvarig för implementeringen av riktlinjer och värderingar i Sverige.

The Body Shop har inte anlitat externa experter för att ta hjälp av dem vid implementeringen. Forselius menar att deras värderingar är hörnstenar som funnits med sedan starten. De har inte heller tittat på hur andra företag har gått tillväga. Hon säger att det är snarare tvärtom att andra företag har tittat på dem

Forselius framhäver att The Body Shop har en stor utbildningsdel. På respektive marknad förmedlas The Body Shops ansvar på bästa sätt. Värderingarna integreras i den externa informationen så mycket det går. Hon berättar: *”Vi har våra värderingslogotyper i annonser och butiker. Vi ger löpande information och utbildning”*. Riktlinjerna förs ut i organisationen genom internutbildning för nyanställda under höst och vår. De har även löpande information och butikschefsmöte en gång per månad. Vid vissa specifika kampanjer har de särskild utbildning och då kan det även hända att de tar in någon som kan extra mycket om det som kampanjen handlar om. Företaget har även resande utbildning där de åker runt och utbildar sin personal. De har ingen tidsplan för implementeringen för tanken är att det ska vara integrerat i allt.

4.1.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen

Forselius anser att värderingsfrågor är svåra stora frågor som kräver mycket utbildning och stor öppenhet och att man är engagerad i många olika saker. Hon nämner att förväntningar från kunder kan ligga högt och menar att det man ser på som kund kanske inte är realistiskt till hur det är i verkligheten för företaget. Företaget måste då ändra sitt sätt att kommunicera och det är inte alltid så lätt. Möjligheter med implementeringen är att de kan skapa ett starkt varumärke som ger mervärde. Forselius anser att deras organisationsform är anpassad för att kunna genomföra förändringar då de har rutiner och fasta kanaler internt.

4.1.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå

Vi har intervjuat en butikschef på The Body Shop som har valt att vara anonym. Butikschefen anser att det Sociala Ansvar är stort och väldigt övergripande. Det gäller allt ifrån förpackningar, hur man gör med påsar och sortering, hur och vad man köper in. Införandet av Globalt Ansvar har inte inneburit någon större förändring för butiken. De har alltid arbetat på detta sätt så det är inget nytt: *”Det är snarare att vi gör mycket mer än någon annan gör”*. De har fått information från ledningen om anslutningen till Globalt Ansvar via deras nyhetsblad, Body news, och så får de även information via mail. Butikschefen berättar vidare att de har ganska tät kontakt med ledningen.

På frågan om butikschefen hade velat delta i utformningen av riktlinjerna får vi ett nej med motiveringen att de jobbar mer aktivt än någon annan. *”Vi jobbar ju på butiksnivå också med sortering och så har vi kampanjer när det gäller Amnesty och så, vi har alltid jobbat så”*. I butiken märker de av ökade påtryckningar från kunder. Butikschefen berättar att unga kunder är väldigt medvetna och att de märker att de som handlar hos dem gör det istället för att handla någon annanstans. De får mycket frågor från skolor och andra som är intresserade.

Butiken arbetar med Socialt Ansvar genom egna projekt som de stöttar som t.ex produktion av kakaosmör i Ghana. De som jobbar och stannar kvar i butiken delar The Body Shops värderingar. *”Annars så är det ju inte så roligt att jobba så här heller, det krävs ju ganska mycket av en, det är ju inte bara att stå i kassan och ta betalt”*. Butiken har grundutbildningar för nyanställda som är återkommande två gånger om året och som varar i fem dagar. Grundutbildningen innefattar allt från värderingar till vad det är i produkterna. De hålls i Stockholm. *”Nu har vi en kampanj tillsammans med Amnesty och då samlas hela Väst-Sverige i Göteborg för att alla ska gå på den samtidigt. Så det krävs ganska mycket. De som inte är insatta riktigt förstår inte det, man ska vara kunnig i ingredienser också”*.

4.2 Apoteket

4.2.1 Riktlinjer

Apoteket är ett statligt företag utan vinstintresse som bildades 1970. Apotekets uppgift är att distribuera läkemedel i Sverige. Apoteket har 12 600 medarbetare och ca 900 apotek. Apotekets huvudsakliga försäljning består av receptbelagda läkemedel som utgör tre fjärdedelar av den totala försäljningen. Det är huvudsakligen staten och det statliga finansieringssystemet för läkemedel som styr förutsättningarna för Apotekets verksamhet. Socialstyrelsen och läkemedelsverket övervakar att de arbetar enligt gällande lagar och regler. Apotekets avtal med staten fastslår att de har ensamrätt att bedriva detaljhandel med läkemedel i Sverige. Apoteket består av tre affärsområden: hälsa, vård och Apotekets Produktions-och Laboratorieenhet. Hälsa omfattar de ca 800 öppenvårdsapotek som finns. Vård driver de 80 sjukhusapoteken som finns på entreprenad från landstingen samt anslutande expeditionsapotek. APL, Apotekets Produktions-och Laboratorieenhet, producerar de läkemedel som inte tillhandahålls av läkemedelsindustrin men som behövs i samhället.⁷⁶

Årsredovisningen för 2003 innehåller ingen rubrik som benämns Socialt Ansvar. Däremot har de sju sidor om miljöanpassade processer. Apoteket vill vara en förebild när det gäller miljöarbete och miljömedvetande. Majoriteten av medarbetarna inom Apoteket har genomgått en grundläggande miljöutbildning och ungefär 4 000 har fått utbildning i läkemedels miljöeffekter. Vid slutet av 2003 hade 72 % av medarbetarna inom Apoteket deltagit i den interaktiva databaserade miljöutbildningen Gröna Grund. De har fyra sidor som handlar om medarbetarnas hälsa och tre sidor som handlar om hur Apoteket kan göra samhällsnytta genom att tillvarata resurserna för en bra läkemedelsanvändning. Detta åstadkoms bl.a. genom att verka för bättre läkemedelsanvändning och utveckla företaget ur ett hälsoperspektiv genom satsningar på egenvård och förebyggande hälsovård.⁷⁷

⁷⁶ Apoteket. Tillgänglig: <http://www.apoteket.se>, 2004-04-23.

⁷⁷ Apoteket. Tillgänglig: http://www.apoteket.se/apoteket/road/Classic/Static/financialreports/2003/sv_apoteket_ar2003.pdf, 2004-05-03.

I fokus för Apotekets Sociala Ansvar finns visionen att göra Sverige friskare. De ser det som en av sina främsta uppgifter att minska de läkemedelsrelaterade problemen och utveckla en förbättrad och ändamålsenlig läkemedelsanvändning. Som ett led i att vidareutvecklas som rådgivare har Apoteket gjort en stor utbildningsinsats inom området kundkommunikation. Under år 2003 har ca 180 medarbetare utbildats i att hålla en basutbildning i kundkommunikation för sina medarbetare. Under år 2003 har även den nya generiska reformen varit betydelsefull som ett sätt att göra samhällsnytta. Denna reform handlar om att personalen ska föreslå byte av dyrare läkemedel till ett likvärdigt billigare. Det är även viktigt att öka tillgängligheten till Apoteket genom t e x kundcentrum, med telefonrådgivning dygnet runt.⁷⁸

4.2.2. Sammanställning av intervju på ledningsnivå

Vi har intervjuat Johan Wallér som är Process- och Utvecklingsledare på Apoteket.

4.2.2.1 Företagets definition av Socialt Ansvar

Wallér berättar att Socialt Ansvar ingår i något som Apoteket kallar för hållbar utveckling. Man håller på att utveckla ett program som heter "Vår Hållbara Grund". Socialt Ansvar är ett av tre olika begrepp som finns i hållbar utveckling. De övriga är ekologi och ekonomi. Under Socialt Ansvar lägger man in fyra underrubriker, som Wallér läser upp från det ännu ofärdiga dokumentet:

- Apoteket ska bära ett samhällsansvar för att läkemedelsförsörjningen i landet är tryggad och att läkemedel utnyttjas effektivt,
- Apoteket förväntas ha etiska principer samt medarbetare som sätter kundens hälsa främst och inte främjar andras eller egna särintressen,
- Apoteket ska vara en bra arbetsplats där medarbetarna trivs och har en bra arbetsmiljö och
- Apoteket förväntas att inte tillhandahålla produkter som producerats av barnarbetare eller under andra sociala eller miljömässiga oacceptabla förhållanden.

Då det gäller ledord man vill förknippas med framhåller Wallér att läkemedelsanvändningen är och alltid har varit det viktigaste för Apoteket. Han kopplar detta till ekonomiska aspekter: en bra läkemedelsanvändning kostar mindre och ger hälsosammare medborgare.

4.2.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar

Wallér menar att det finns ett antal aktörer i samhället, nämligen staten, företagen och medborgarna och att företagen därmed har åtminstone en tredjedel av ansvaret för att skapa en hållbar utveckling. Han anser att det Sociala Ansvar ska bygga på frivillighet kombinerat med regler och menar att det finns vissa saker som alltid måste regleras. Han påpekar att apoteket är ett monopolföretag som kan styras av andra saker än ren vinstmaximering och har råd att ta andra ställningstaganden. Då är det heller inte lika nödvändigt med lagar och förord-

⁷⁸ Ibid

ningar. Han säger vidare att företag som drivs av att man ska tjäna pengar lättare ruckar på sina gränser. Wallér menar att det dock kan se lite olika ut beroende vilken verksamhet man befinner sig i.

Det viktigaste motivet för Apoteket till att införa Socialt Ansvar är enligt Wallér ”*för att kunna få en hållbar utveckling för Sverige och Apoteket*”. Han menar att om Sverige mår bra så mår även Apoteket bra och att de jobbar med hälsan och för ett friskare samhälle.

Apoteket har märkt av ökade påtryckningar från samhället och Wallér tycker att hela samhället är på väg att ta ett socialt ansvarstagande. Han säger att det började med miljöfrågor som var det första som var synligt med miljöbovar i samhället som släppte ut kvicksilver och annat. Med tiden så har det perspektivet förändrats och det går åt en mer hållbar utveckling. Företag måste ta ställning för att få plats på marknaden. ”*Gör man inte det så kan man rasa, rasa snabbt. Det kan vara företag som gör bort sig och det har man inte råd med*”.

Wallér ser ingen motsättning mellan vinstmaximering och etik. Han påpekar att Apoteket inte är något vinstmaximeringsföretag utan har ett samhällsansvar och ett samhällsengagemang. Wallér anser att det kan vara finansiellt lönsamt att öka ansvarstagandet. ”*Testa att sälja toapapper utan att ha en svanenmärkning på, det går inte. Om vi gör rätt och inte bara för att det ser rätt ut, tar man det ansvaret så kommer kunderna att veta om det. Man får en relation till de kunder man har som bygger på att de vill se vilka värderingar man har. Kan man visa upp de värderingarna och kunderna tycker om de värderingarna så kommer de att komma till dig*”.

4.2.2.3 Globalt Ansvar

Wallér berättar att Apoteket anslöt sig i april och att företagsledningen ska fatta beslut nästkommande måndag om det brev som kommer att läggas ut på UD:s hemsida. Wallér menar att det var ett ganska lätt beslut att fatta, att det var en självklarhet att skriva under för att riktlinjerna stämmer väl överens med det de själva säger att de ska göra.

Wallér tror att anslutningen till Globalt Ansvar för Apoteket innebär att de kan lära av andra företag. Han framhäver den delen av Globalt Ansvar som består av seminarieverksamhet, föreläsningar och olika erfarenhetutbytesforum som kommer att vara tillgängliga och menar att man där både kan dela med sig och få ta del av andra. Han anser dock att det allra viktigaste med anslutningen till Globalt Ansvar är att visa att man ställer upp på att arbeta för frågorna. Ju fler och ju större företag som gör det desto mer tyngd får det.

4.2.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering

Wallér berättar att det finns många personer på företaget som är ansvariga för utformningen av riktlinjer. Det finns olika dokument och PM som styr dessa frågor och arbetet är så pass brett att man inte kan plocka ihop det till en enhet som jobbar med allting. Personalpolicyn ansvarar personalavdelningen för, avtalet med staten som styr hela verksamheten är VD och ledningskansliet ansvariga för, miljöarbetet ansvarar en person för och arbetsmiljö håller en hel avdelning på med. Det finns dock vissa människor som har en överblick och som ansvarar för att hålla ihop saker som t.ex. utbildning. Vid utvecklandet av ”Vår Hållbara Grund” samlas olika avdelningar. Det totala ansvaret har Bo Gunnarsson. Han kommer även att lägga ut

information om Globalt Ansvar på intranätet och kan enligt Wallér ses som en sorts spindel i nätet.

Apoteket har anlitat externa experter i form av sitt helägda dotterbolag Kemi och Miljö som har fått uppdraget att ta fram "Vår Hållbara Grund". Det är även ett konsultbolag som gör den interaktiva utbildningen man har inom miljöområdet. Apoteket tittar på hur andra statliga bolag har det i förhållande till sin ägare staten, men inte specifikt ur perspektivet socialt ansvar. Wallér tror dock att Apoteket kan dra lärdom av andra företag t.ex. i Globalt Ansvar. Han nämner även att Apoteket är med i ett jämställdhetsprojekt som heter Plural som består av ett nätverk av olika företag.

Implementeringen av Socialt Ansvar sker genom företagets intranät, som Wallér anser vara en enkel form att kommunicera på till dem som använder sig av det. Alla i företaget har även en e-postadress. Wallér påpekar dock att man inte nödvändigtvis når alla i alla fall, men i och med att Apoteket är spridda från allra längst i norr till allra längst i söder och har 11 000 anställda så är det ett bra verktyg att använda sig av. Vid anslutningen till Globalt Ansvar kommer man att ha en internkommunikation runt det och information via hemsidan och det brev man kommer att lägga ut. Man har även tänkt nå ut till personalen genom en interaktiv utbildning som håller på att utvecklas liknande den man har inom miljöområdet. Förra året hade man en tävling där alla som deltog var med i en utlottning som ett sätt att peppa de anställda. Fördelarna med en interaktiv utbildning är enligt Wallér att man kan se hur många som har gått den, vilka områden människor mest intresserar sig av och att man får en bild av vad de kan och inte kan. Wallér påpekar att det finns många olika sätt att föra ut frågorna på men menar att man främst gör det genom sitt arbete och att det ständigt pågår saker som syns. Som exempel nämner han att Apotekets plastpåsar tidigare var gratis, men numera kostar en krona av miljöhänsyn.

Wallér framhåller vikten av att alla får information om anslutningen till Globalt Ansvar så snabbt som möjligt och säger att: *"Värderingarna skapar en sorts samsyn om vilken arbetsplats man jobbar på, man kan vara stolt över att man jobbar på Apoteket. Vi har en hög medelarbetsstid i företaget och även en hög medelålder och medarbetarna är väldigt lojala gentemot företaget. Alla värderingar man har gör ju att jag vill jobba på Apoteket AB"*.

4.2.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen

Wallér menar att svårigheterna ligger i att få det till att bli handling eftersom det är lätt att sådana här frågor bara bli fina ord. Han tycker ändå att Apoteket är ganska handlingskraftiga och konkreta i sitt arbete. Wallér tror att det är viktigt att man kan visa upp goda exempel istället för att bara göra saker på ett huvudkontor och tro att det ska bli något av det. *"Om hela organisationen bygger på värderingar som Apoteket kan stå för, då tror jag att implementeringen går nästan av sig själv. Det går inte bara att sätta ett papper i näven på någon eller sätta upp riktlinjer, utan det är något som är helt naturligt. Jag tror att om man kan hitta metoder för att jobba på det sättet så är det mycket lättare än om man försöker med direktiv"*.

Wallér förklarar att Apoteket har en affärsområdesorganisation och menar att den formen har både fördelar och nackdelar. Affärsområde per definition ser Wallér som att man har sitt område, koncentrera dig på det och strunta i de andra. Fördelen ser han som att man kan effektivisera inom sitt område och bli bra. Som nackdel nämner han att det kan dyka upp ett antal stuprör som kan stoppa upp vid frågor som gäller hela företaget och som ska genomsyra alla

personer, en värdering som alla ska stå för. Wallér anser dock att man kan använda sig av olika kanaler för att överbrygga detta. ”Om Apoteket haft en plattare organisation så hade det uppstått andra problem som hade varit ännu svårare, så jag har svårt att säga vilket som hade varit bäst men jag kan se bekymren med en affärsområdesorganisation”.

4.2.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå

Vi har intervjuat Helena Lilie-Tobiasson som är Butikschef på Apoteket.

Lilie-Tobiasson definierar Socialt Ansvar som ”Olika kontakter: kundkontakter, kontakt med läkare, sjukvården, intresseföreningar som Riksförbund, pensions- och handikappföreningar. Vårt uppdrag är att göra Sverige friskare. Det gäller även den ekonomiska biten, vi har ett uppdrag från staten att bidra till en billig läkemedelsanvändning, även det är att ta ett Socialt Ansvar”. Hon påpekar att hon främst upplever kundkontakten som det viktiga, men att man måste ha de andra bitarna i bakhuvudet.

Lilie-Tobiasson känner inte igen uttrycket Globalt Ansvar och har inte fått någon information om det. Hon uppger att informationen vanligtvis förs ut genom företagets intranät, där alla anställda kan gå in och läsa och ta del av informationen. VD har även en direktkanal till nästa chefsnivå, som sedan för ut informationen nedåt i organisationen. Lilie-Tobiasson påpekar att det är väldigt mycket information som går ut och att det är omöjligt att fördjupa sig i allt.

Lilie-Tobiasson skulle kunna tänka sig att vara delaktig i införandet av riktlinjer beroende på om funktionen hon har kan bidra med något. Hon anser att det är viktigt att föra ut frågeställningar till dem som arbetar. Butiken arbetar med Socialt Ansvar genom att engagera sig i varje enskild kund och ge bästa möjliga service. Personalen är även engagerad mot varandra, mår man bra kan man också göra den andra biten bra. Det är dock kunden som kommer främst.

Påtryckningarna från samhället har enligt Lilie-Tobiasson ökat. Den ökade datakunskapen gör att kunderna är medvetna och uppdaterade, främst de yngre. Hon säger vidare att Apoteket har en stor andel äldre kunder och att det ännu inte har slagit igenom hos dem men att fler intresserar sig och är medvetna om de ekonomiska bitarna..

4.3 H&M

4.3.1 Riktlinjer

H&M grundades i Sverige 1947. Idag säljer H&M kläder och kosmetika i cirka 950 butiker i 20 länder. Koncernen har drygt 40 000 medarbetare. H&M äger inga fabriker utan arbetar istället med cirka 750 leverantörer. Ungefär hälften av produktionen sker i Europa och resterande del huvudsakligen i Asien.⁷⁹

⁷⁹ H&M. Tillgänglig: http://www.hm.com/se/hm/facts_history/shfacts.jsp, 2004-04-29.

Sedan 1997 har H&M en uppförandekod som riktas mot leverantörerna och bland annat bygger på FN:s barnkonvention och ILO:s regler om arbetsvillkor och rättigheter i arbetslivet. Man deltar även i FN:s Global Compact och är medlem i Amnesty Business Group's Business Forum.⁸⁰

Årsredovisningen för 2003 tar upp två sidor om H&M:s Sociala Ansvar och två sidor om miljöarbetet. För andra året i rad ger man även ut en CSR-rapport. Här står att dessa frågor ska reflekteras över i såväl dagliga som strategiska beslut. H&M menar att man som ett internationellt företag har ett stort ansvar gentemot omvärlden och att goda relationer med omvärlden skapas genom ett socialt ansvarstagande. Fokus i rapporten ligger på arbetet gentemot leverantörer och hur den externa kontrollen av fabrikerna går till. Man beskriver även olika projekt som har eller håller på att genomföras. H&M anser att arbetet med Socialt Ansvar är en investering för framtiden. På kort sikt tjänar leverantörerna på förbättringar och på längre sikt innebär det nya affärsmöjligheter och bidrar till att driva samhällsutvecklingen framåt. H&M understryker vikten av samarbete och samordning för att kunna uppnå förändring och som viktiga samarbetspartners anges kollegor i branschen, frivilligorganisationer och FN.⁸¹

På en sida beskrivs den interna kommunikationen och utbildning. Hösten 2002 och våren 2003 fick samtliga butiker i 13 av de 14 länder där H&M då hade försäljning, utbildning om CSR-programmet och hur man arbetar med dessa frågor. Motivet till att man utbildar sin personal är att *"skapa tillit och stolthet bland de anställda och ge dem tillräcklig information för att kunna svara på frågor från kunder"*.⁸² Man anger även det interna nyhetsmagasinet som en kanal för information till de anställda.

4.3.2 Sammanställning av intervju på ledningsnivå

Vi har intervjuat Lars Hedin, utbildningsansvarig på H&M vid tidpunkten då företaget bestämde sig för att utbilda sina anställda om vad H&M har för grundvärderingar, och Henrik Lampa, miljösamordnare på H&M. Tyngdpunkten i intervjun med Lars Hedin ligger på implementeringen av Socialt Ansvar. Intervjun med Henrik Lampa handlar främst om företaget sett ur ett miljöperspektiv. Vidare har Ingrid Schullström, chef för miljö och Socialt Ansvar, gjort kompletteringar till några utav svaren om Globalt Ansvar via e-post.

4.3.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar

Enligt Hedin handlar det Sociala Ansvaret om ansvaret mot leverantörerna. I produktionsländerna är det Sociala Ansvaret ett stort begrepp eftersom H&M finns i 20 länder och det finns olika regler och paragrafer i olika länder. Han lyfter även fram H&M:s grundvärderingar som hur man ser på människan, att människan kan ta egna initiativ. Lampa säger att begreppet Socialt Ansvar innefattar deras egen verksamhet och då speciellt det indirekta arbetet mot leverantörskedjan då de har mycket miljöpåverkan som är indirekt. Lampa menar vidare att miljö handlar mycket om de verktyg de har och det man gör i företagets Code of Conduct. De kontrollerar t ex lagefterlevnad och ser hur väl leverantörerna anpassar sig efter kemikalierestriktionslistan.

⁸⁰ H&M, Årsredovisning, 2003.

⁸¹ H&M. CSR-rapport, 2003. Tillgänglig: <http://www.hm.com/se/hm/social/CSR.pdf>, 2004-04-21.

⁸² H&M. CSR-rapport, 2003, s 14.

4.3.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar

På frågan om hur de ser på företagets roll vad gäller Socialt Ansvar anser både Hedin och Lampa att som stor global aktör måste företagen ta ett ansvar, det går inte att smita undan i dag. Företagen är en del av samhället. Lampa säger att på miljösidan handlar företagets roll om att t.ex. se till att leverantörerna håller en god vattenkvalitet genom att de renar sitt vatten.

Lampa anser att frivillighet ger en flexibilitet åt företagen. Han säger att det finns en del områden på kemikaliesidan, t ex vilka kemikalier deras leverantörer får jobba med, som kan styras upp hårdare. Eftersom H&M jobbar med många länder skulle det, enligt Lampa, skapa större samsyn om det finns gemensamma regler.

Ett viktigt motiv till införandet av Socialt Ansvar är enligt Hedin att de vill vara det goda företaget och att personalen ska kunna känna sig stolta. *”Vi jobbar inte för att plocka poäng. Det handlar inte om marknadsföringsvinster utan det handlar om common sense”*. De har även känt av tryck från kunder, media, ägare och investerare. Hedin påpekar att H&M har många leverantörer och då kan de inte bara åka runt och säga saker utan det måste finnas något bakom orden. Att införa Socialt Ansvar visar även för leverantörerna hur man vill att de ska uppträda. Hedin berättar att H&M har märkt av tryck från omvärlden. Nu är det tystare än för några år sedan då det var väldigt mycket fokus på dessa frågor då det uppmärksammades om barnarbete. Vad gäller miljön har det blivit ett ökat tryck de senaste åren enligt Lampa.

Lampa ser ingen motsättning mellan vinstmaximering och etik utan anser att de går hand i hand. Han menar att det handlar mycket om resurser. Snålar man och är duktig med pengar minimerar man resurserna och det främjar miljön. Återvinning är ytterligare ett exempel på hur vinstmaximering och etik går in i varandra. Lampa tillägger att det finns tillfällen när de kan stöta emot varandra men han nämner inget exempel.

Om kunden känner sig nöjd och litar på H&M borde det ge nöjdare kunder och nya kunder och därmed kan det vara finansiellt lönsamt att öka ansvarstagandet. Även om det kostar att införa Socialt Ansvar tror Hedin att företaget vinner tillbaka det med ökat förtroende då det laddar varumärket med någon form av status. Han tror att alla är överens om att det är den enda rätta vägen. Lampa anser att det kan vara finansiellt lönsamt att öka ansvarstagandet förutsatt man använder det i sin kommunikation till kunderna för att plocka marknadsandelar. Vidare säger han att det är positivt ur finansiell synpunkt om man snålar med resurserna så mycket som möjligt.

4.3.2.3 Globalt Ansvar

Ingrid Schullström berättar att H&M anslöt sig till Globalt Ansvar från första början. Hon var med på uppstartsmötet på Norra Latin, sommaren år 2002. Anledningen till att de gick med var att de redan då deltog i FN:s Global Compact och hade åtagit sig att följa OECD:s riktlinjer. Det var därmed naturligt för dem att ansluta sig till detta initiativ då de kände att de stod bakom det som krävdes för att få vara med.

Lampa menar att förväntningarna bör ligga på företagen genom att de ska leva upp till sina principer och jobba seriöst med det. *”Vi måste hitta verktyg för att bli bättre. Vi har committat*

oss för det och ska leva upp till det”. Lampa tror inte att Globalt Ansvar innebär en konkurrensfördel, de ser det inte på det viset. *”Vi försöker inte dölja det men det är heller inte något vi jobbar med rent kommunikationsmässigt och försöker vinna på”*.

Ingrid Schullström berättar att anslutningen hittills har inneburit att de har deltagit i ett stort antal seminarier. De har även haft tillfälle att berätta om sitt arbete med Socialt Ansvar i olika sammanhang. De hoppas att Globalt Ansvar ska fortsätta att vara en spännande mötesplats för olika aktörer inom CSR-området, där de kan lära av varandra och skapa nätverk.

4.3.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering

1997 skrev H&M avtalet Code of Conduct. Alla leverantörer förband sig därmed till att agera på ett visst sätt. År 2001 började de prata om det igen. Det hade varit en del tv-program och skrivelser och personalen kände sig osäker. *”Det fanns ett tryck internt att berätta om det här”* säger Hedin. Utbildningsavdelningen, informationsavdelningen och CSR var ansvariga för utformningen av riktlinjerna. De hade extern hjälp som hjälpte dem att skriva då de som jobbar med utbildning kan ta fram utbildningsmaterial men saknade faktakunskaper i den här frågan. Utbildningsupplägget är deras eget. Arbetet drog ut på tiden, men under våren 2002 påbörjades utbildningen.

Steg ett var att testköra materialet på butikschefer för att se hur det mottogs. Butikscheferna fick även framföra materialet själva för att se om de kände sig bekväma med materialet. Sedan testade de även materialet på en målgrupp för att se om budskapet gick fram. Det väckte en massa följdfrågor eftersom materialet var så pass omfattande. Våren 2002 ägnades åt tester och korrigeringar. För att få en riktig genomslagskraft gjorde Schullström en presentation på varje landskontor innan materialet var klart. Efter sommaren 2002 började de med utbildningen. Varje land plockade då ut en träningsansvarig (eller två om det var ett stort land), som fick utbildning i Stockholm under två dagar. H&M anlidade externa experter för att utbilda tränarna. Därefter fick den ansvarige för respektive land utbilda butikscheferna i det landet. Butikscheferna skulle sedan i sin tur kunna utbilda sin personal.

Hedin berättar att utbildningsmaterial bygger på en bild och ett manuskript i form av ett ställbart bordsblock som man sätter in material i. Det finns krav på att vara korrekt och hålla sig till manus eftersom frågorna går utanför ens egen kompetens. H&M har delat upp materialet i två halvtimmars program som hålls i form av möten i mindre grupper. Del ett består av information och del två tar upp följdfrågor. Mellan del ett och del två ska det max vara några veckors mellanrum. Meningen var att personalen skulle kunna gå hem och fördjupa sig. Frågor och svar i utbildningspärmen fylldes på successivt. *”Utbildningsmaterialet skapar en dialog och det kräver mer av vår personal. Det lever kvar längre”*. Man har även ett introduktionspaket för nyanställda med information om företaget. Hedin nämner att utbildningsmaterialet finns på engelska och svenska och att materialet kommer att utökas med miljöregler. Utbildningen pågick till mitten av våren 2003.

För butikscheferna var det en utbildning medan de för de anställda handlar om att de ska veta vad de ska svara om en kund frågar. Hedin förklarar: *”Vi kan ju inte gå ut och kräva att alla 30 000 anställda ska kunna stå och svara kunderna exakt vad vi gör och inte gör. Det är mer att vi ska ge våra anställda en insikt i det här, så att de ska känna sig trygga med företaget. När kunderna frågar finns det en broschyr att dela ut men man kan även informera om information som finns på nätet. Vi har även ett faktablad om man vill veta exakt”*. Hedin berättar

att de försökte skapa ett material som lever över tiden och de ville därför inte göra en flashig video eftersom man då inte får samma möjlighet till dialog med personalen. Han säger att det här är ett område som inte ändras jättesnabbt men att det kanske utökas med nya delar. De ville ha en livslängd på utbildningsmaterialet på minst två år.

4.3.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen

Hedin nämner att till svårigheterna hör att det är så komplext och stort. Butikschefen ska prata om något som de egentligen inte har en aning om. De vet inte hur inköpsvärlden är uppbyggd. Möjligheter är att det lyfter och öppnar upp för bra kunskap.

Hedin anser att H&M:s organisationsform är anpassningsbar och förändringsbenägen i och med att vi lever i en tid där det går snabbt och utsätts för mycket konkurrens. Han säger att det finns få led uppifrån och ned, endast fyra mellan landschef och butikschef. Detta är enligt honom en utav H&M:s stora styrkor. Han framhäver även att någon formell hierarki inte existerar hos H&M, som är en centralstyrd organisation. Därmed finns stor frihet vad gäller de mjukare områdena.

4.3.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå

Vi har träffat Bo Larsson som är butikschef på en utav H&M:s butiker i Göteborg. Han uppfattar det Sociala Ansvar som stort. Han säger att ju längre tiden går, desto större Socialt Ansvar får företaget. Larsson känner till att företaget är anslutet till Globalt Ansvar. Han har inte märkt av ökade påtryckningar från kunder, då det inte är många kunder som ställer den typen av frågor, även om det finns ett fåtal. Butiken arbetar med Socialt Ansvar genom att följa de lagar och ansvar som företaget har åtagit sig. Det sker mest genom olika utbildningar, rehabiliteringar och liknande. Kommunikationen från ledningen har skett genom informationsträffar. Det har även förekommit möten från butiksledningen och ner mot personalen. Dessutom har personal från huvudkontoret i Stockholm varit i Göteborg och hållit kurs.

4.4 V&S Group

4.4.1 Riktlinjer

V&S är tillverkare och distributör av sprit och vin i norra Europa. Koncernen bedriver verksamhet i tolv länder och har försäljning på ca 125 marknader. Antalet anställda är ca 2 200. Moderbolaget är helägt av den svenska staten.⁸³

V&S anslöt sig till Globalt Ansvar 2003 och skriver i årsredovisningen för detta år att FN-initiativet Global Compact nio principer samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag ska ligga till grund för de beslut som V&S medarbetare fattar i den dagliga verksamheten och

⁸³ V&S. Tillgänglig: <http://www.vinsprit.se>, 2004-04-26.

som påverkar miljö, människor och samhälle. Samma år antog man även en policy om barnarbete, som stödjer sig på FN:s deklaration om barns rättigheter.⁸⁴

Beskrivningen av företagets Sociala Ansvar tar upp tre sidor av årsredovisningen. Sedan 2002 ger man även ut en separat redovisning, V&S Ansvar, som innefattar miljö, hälsa och Socialt Ansvar. Ansvarstagandet definieras som ”vårt förhållningssätt till miljö, medarbetare, affärspartners och övriga samhället och är vägledande för arbetet är våra värderingar”.⁸⁵ Värderingarna uttrycker att relationerna till kunder, leverantörer och andra affärspartners ska präglas av professionalism, respekt och god etik. Som drivkrafter till införandet av Socialt Ansvar uppger man att det är affärsmässigt klokt, att det skapar en starkare gemensam identitet och företagskultur och att det bidrar till ett starkare varumärke. Målsättningen med arbetet är att ses som ett av de mest ansvarstagande företagen.⁸⁶

I rapporten betonas vikten av att främja en sund dryckeskultur hos konsumenterna och man anger förankringen av företagets alkoholpolicy som en prioriterad uppgift. Alkoholpolicyn lades fram 2001 och har implementerats i företaget genom diskussioner, lokala handlingsplaner, en handbok i fickformat och alkoholutbildning för cheferna.⁸⁷

Under 2003 infördes en styrgrupp på koncernledningsnivå för ansvarsfrågorna. Gruppen har som ansvar att styra och förankra arbetet samt säkerställa en välfungerande organisation. De koncernövergripande målen ska brytas ned på respektive affärsområde och leda till lokala handlingsplaner. Fokus under 2004 ligger på att implementera målen på affärsområdesnivå. Under hösten 2003 fick ett 50-tal chefer inom koncernen en introduktion till ansvarsfrågorna. Utbildningen kommer att fortsätta under 2004. Information om arbetet publicerades på intranätet och i koncerntidningen ”Spirit”.⁸⁸

4.4.2 Sammanställning av intervju på ledningsnivå

Vi har intervjuat Claes Åkesson som är Director of Corporate Social Responsibility på Vin och Sprit.

4.4.2.1 Företagens definition av Socialt Ansvar

Åkesson säger att V&S har gått från begreppet CSR till CR (Corporate Responsibility). Man lägger dock in samma betydelse i det nya begreppet, nämligen de fyra huvudområdena miljö, hälsa, etik och säkerhet. Man har inte funderat ut några exakta ledord, men företaget har fyra övergripande kärnvärden och ett av dem är ansvar. De andra är kvalitet, säkerhet och innovation. Inom varje område finns olika strategier och aktiviteter.

⁸⁴ V&S Årsredovisning, 2003.

⁸⁵ V&S. *V&S Ansvar*, 2003, s 2. Tillgänglig: http://www.vinsprit.se/files/vosab/V&S_ansvar_2003.pdf, 2004-04-26.

⁸⁶ V&S. *V&S Ansvar*, 2003.

⁸⁷ V&S. Årsredovisning 2003.

⁸⁸ V&S. *V&S Ansvar*, 2003.

4.4.2.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar

Åkesson anser att den viktigaste rollen bortsett från att säkerställa att man själv gör rätt och att försöka identifiera företagets egna kärnvärden och implementera dem, är att också påverka bakåt i kedjan i affärsrelationerna mot leverantörerna. Därmed kan man välja bort dåliga leverantörer, som inte håller måttet. Sedan kan man gå ännu längre och påverka samhället, opinionen och kanske t.o.m. kunderna och där tycker han att det finns mycket mer att göra. Åkesson säger att V&S vill ta en aktiv del i det arbetet och att man har en ambition att vara ledande i branschen inom de här områdena. Han framlägger vikten av att V&S som en stor aktör på marknaden, framförallt i Sverige i den här branschen, går i bräschen. Åkesson påpekar att olika frågor är viktiga i olika branscher när det gäller etik och jämför med andra företag inom t.ex. livsmedelsområdet där framför allt miljöaspekter som transporter är i fokus. För V&S är en sund förbrukning av alkohol viktigt att jobba mot och man försöker få alkohol att förknippas med mat, social samvaro och fest.

Åkesson tror inte på fullständig frihet på området eftersom det är ett jätteområde där exempelvis miljöbalken är kolossal. Han anser att lagstiftning och regleringar är basen för allt förbättringsarbete inom alla områden. Sedan kan man, om man vill vara ett företag som ligger i framkant, gå vidare och försöka överträffa och föregripa lagstiftningen och ingå i frivilliga avtal, som t.ex. Globalt Ansvar eller andra verktyg som man implementerar.

Det viktigaste motivet till att införa Socialt Ansvar är enligt Åkesson att V&S ska vara ett företag som accepteras och tycks om av konsumenten. Han menar att man inte kan bortse från frågorna och underlåta att göra saker och ting utan man förväntas ligga ganska långt framme. Utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv anser han det vara mycket kortsiktigt och oproffsigt att inte ta in de här aspekterna i affärsverksamheten. Han säger att det i första hand inte är någon inre drivkraft som styr arbetet utan att det handlar om professionalism och att tillgodose konsumenter och kunder och intressenternas förväntningar, krav och behov. Åkesson menar även att valet att inte ta ett ansvar kan få väldigt negativa konsekvenser: *”Om det går åt skogen, om man klampar i klaveret, gör bort sig, om man har underlåtit att göra något så kan det ju bli en riktig skräll av det”*.

Åkesson menar att man på V&S inte märkt av några kraftfulla påtryckningar från omvärlden. Han jämför med sitt förra arbete på ett stort svenskt livsmedelsföretag där man såg ett tryck från konsumenterna och även från kunderna. Inom vin- och spritbranschen tycker han däremot att trycket eller förväntningarna och kraven både från kunder och från konsumenter är mycket låga. Åkesson ser detta som en nackdel för branschen om man vill påskynda utvecklingen mot ökat ansvarstagande.

Åkesson ser ingen motsättning mellan vinstmaximering och etik på lång sikt utan anser att det måste gå hand i hand och att kortsiktig vinstmaximering endast ger snabba segrar och snabba pengar. Han menar att det viktigaste inom vin- och spritbranschen är att försöka undvika att det blir finansiellt kostsamt genom att inte göra någonting. Åkesson lägger även in interna aspekter och exemplifierar med miljö där det finns ett klart samband mellan växthuseffekter och energikostnaden.

4.4.2.3 Globalt Ansvar

Åkesson berättar att V&S gick med i Globalt Ansvar i slutet av förra året och att det kändes naturligt eftersom det var sådana områden som man redan jobbade mycket med och även ville utveckla ännu mer. De såg det som en inbjudan och ett initiativ från Sveriges regering, det var en gest och en manifestation för att trycka på vikten av de här frågorna. Åkesson menar att V&S är beredda att exponera sig genom att publiceras på UD:s hemsida som ett av de här företagen som går med. Han ser det även som ett led i att sätta trycket på sig själva att förbättra sig eftersom det är ett ganska svagt tryck från kunderna och konsumenterna.

Anslutningen till Globalt Ansvar har enligt Åkesson inneburit att man har gjort en analys där man kommit fram till att företaget har vissa områden som måste utvecklas mer än andra. Det har också inneburit att arbetet kring frågorna har ökat. Förväntningarna är att bli ännu bättre på frågorna. Åkesson påpekar att det inte är den enda lösningen, men att *”det är ett sätt att bli ännu mer förbättrade och att de också blir integrerade i affärsverksamheten i företaget eftersom det är en fråga som togs på hög nivå i företaget att gå med här, där VD står bakom alltihop”*.

Åkesson anser inte att Globalt Ansvar innebär en konkurrensfördel för V&S mot andra företag i dagsläget, men att det på sikt kan utvecklas ett intresse för dessa frågor även inom vin- och spritbranschen. Han hänvisar till en stor internationellt gjord undersökning där man frågade 36000 konsumenter över hela världen om vilket förtroende de hade för olika branscher. Alkoholbranschen var den bransch konsumenterna hade näst lägst förtroende för och kom endast före tobaksindustrin. I och med att branschen har ett dåligt rykte ser Åkesson det som en utmaning att försöka att kanske inte förändra en hel bransch men ändå visa att bara för att man verkar inom den här branschen så finns det ingen etik och moral.

4.4.2.4 Tillvägagångssätt vid implementering

Ansvar för att driva ansvarsfrågorna har Åkesson själv tillsammans med några till i hans grupp. Arbetet sker i olika processgrupper, projekt och samarbetsformer. Det finns en överordnad styrgrupp för frågorna. Där sitter halva koncernledningsgruppen, ansvariga för information och kommunikation, corporate affairs, personal och operations. Det finns också en undergrupp med representanter från alla affärsområden. Inom varje affärsområde finns ett antal fabriker där man också har miljösamordnaregrupper och arbetsmiljösamordningsgrupper.

V&S håller på att utveckla en Code of Conduct, som bygger på en tidigare vildvuxen flora av policys som fanns inom miljö, personal, säkerhet, etik och kommunikation. Meningen är att göra riktlinjerna mer överskådliga samt att de inte bara består av massa honnörsord utan även blir tydliga guidelines över vem som ska göra vad och vad som är förbjudet att göra. Det ska även hjälpa de anställda att veta vilka policys de berörs av.

V&S har ännu inte använt sig av externa experter i arbetet med externkommunikation, men Åkesson ser det som mycket möjligt att de gör det i framtiden då budskapet ska kommuniceras ut. Man har däremot tittat på hur andra företag har gjort. Åkesson menar dock att det som kännetecknar dem som är bra på ansvarsfrågor inte är hur de kommunicerar ut budskapet. Det

viktigaste är istället ledarskapsfrågor överhuvudtaget, hur engagerad ledningen är och hur pass djupt det sitter. Han påpekar även vikten av att leva sina värderingar och att de sitter i ryggraden. Det får inte endast blir en avprickningsövning då man går igenom affärsplanen en gång om året.

Åkesson anser att den svåra delen med ansvarsfrågorna är själva implementeringen, det är lätt att formulera grundläggande principer och värderingar och policys osv. Han menar att organisationsstrukturen i ett företag är ganska avgörande för hur implementeringen går till. Han berättar att V&S har tre affärsområden som är ganska självständiga. Det viktigaste blir att influera affärsområdena och att få dem att vidta de åtgärder som de blivit föreskrivna. Därför håller de på att utveckla olika system och verktyg för hur arbetet ska gå till. Åkesson framhåller dock en problematik runt detta: *”Vi kan ta fram en massa verktyg som kanske ändå inte används. Viktigt är då att skapa incitament att integrera de här frågorna i vår övergripande affärsplan och därmed integrera dem i den löpande verksamheten så att man inte skapar olika system vid sidan om utan att vi skapar ett integrerat verksamhetssystem som innehåller monetära mått och marknadsandelar osv. men också mål och aktiviteter kring ansvar, miljö och arbetsmiljö. Allting ska vägas ihop sedan i slutet, hur man har lyckats att leva upp till koncernens övergripande mål, både att tjäna pengar men också att ta ansvar för de frågor som vi har”*.

Inom V&S finns något som kallas IMM (International Management Meeting), ett återkommande chefsseminarie där chefer från alla länder där V&S har verksamhet träffas ett par gånger årligen. De senaste mötena har haft fokus bara på Social Responsibility, då man har pratat om frågorna, haft seminarier och övningar.

Åkesson menar att dialogen med medarbetarna är väldigt viktig så att i alla fall merparten känner att arbetet med Socialt Ansvar är riktigt och nödvändigt. *”System och verktyg kan man köpa genom konsulter och utveckla själva, det är ganska självklart idag vad man ska göra. Men att skapa en gemensam värdegrund, att kommunicera på ett effektivt och bra sätt, det tar lång tid. Det måste ta tid”*.

Åkesson anser att arbetet med ansvarsfrågor inte är ett projekt utan en funktion och han bedömer det som en bestående avdelning under överskådlig tid. Däremot tror han att man över tiden kommer att fokusera på olika frågor, att området utvecklas hela tiden.

4.4.2.5 Svårigheter och möjligheter vid implementeringen

Den största utmaningen är enligt Åkesson att skapa ett incitament att göra rätt från början. Han tycker även att V&S behöver utveckla sitt verksamhetssystem så att CSR-frågorna upplevs som naturligt integrerade. Åkesson ser inget fel i V&S:s organisationsform. Han anser visserligen att man sannolikt kan komma fram snabbare genom en mer centraliserad organisation genom en stark koncernstab som i praktiken bestämmer. Då skulle man å andra sidan inte få den gemensamma värderingsplattformen och känna att man lever sina värderingar utan endast göra det av plikt.

4.4.3 Sammanställning av intervju på butiksnivå

Vi har genom en telefonintervju med Peter Jacobsson, Key Account Manager, hos Vin & Sprit fått ta del av hans bild av det Sociala Ansvaret.

Han anser att det är hög nivå på företagets Sociala Ansvar, mycket tack vare att det är ett statligt företag. Jacobsson menar att det finns mycket Socialt Ansvar i företaget från början. En utav anledningarna till det är att det är en känslig bransch eftersom det är förenat med vissa sociala konsekvenser. Han anser att företaget håller ett högt socialt ansvar genom att de håller en bra profil och har valt att inte marknadsföra alkohol trots att det blivit lagligt. Han påpekar även att de talar om risken med alkohol och säljer alkohol med måttfullhet.

Jacobsson känner inte till anslutningen till Globalt Ansvar men nämner att han endast har varit på företaget i tre månader. Han har inte märkt av ökade påtryckningar men säger att miljöaspekter är viktiga både för Vin&Sprit och för kunderna. Ett exempel på detta är hur man transporterar ut produkter. *”Det ligger både i vårt och kundernas intresse att köra med fullastade bilar”*.

5. Resultat och analyser

I detta kapitel jämför vi den insamlade empirin med den teoretiska referensramen för att där-
efter kunna dra slutsatser.

5.1 Företagens definition av Socialt Ansvar

Sandhya Forselius på The Body Shop menar att Socialt Ansvar innebär att ta ansvar för den omgivning i vilken man verkar i och att lönsamma affärer och välmående affärsverksamheter hör ihop. Butikschefen på The Body Shop anser att det Sociala Ansvaret är stort och övergripande och gäller allt arbete de utför. Johan Wallér på Apoteket lägger in begreppet in Apotekets samhällsansvar för läkemedelsförsörjningen, etiska principer, bra arbetsmiljö och sociala eller miljömässiga acceptabla förhållanden för leverantörer. Butikschefen Lilie-Tobiasson på Apoteket definierar begreppet främst som olika kontakter, främst kundkontakter. Både Henrik Lampa och Lars Hedin på H&M lägger främst in ansvaret mot leverantörerna i begreppet. De ser även en vidare mening i begreppet i betydelsen människovärde. Claes Åkesson på V&S definierar Socialt Ansvar som bestående av miljö, hälsa, etik och säkerhet.

Vid en jämförelse med den vedertagna definitionen av Socialt Ansvar (se sid. 2)⁸⁹ kan man se att ingen av de intervjuade nämner att arbetet ska baseras på frivillighet. Däremot lägger alla in någon form av betydelsen social och miljömässig hänsyn. Den inriktning som finns i företagens definitioner kan bero på att de verkar i olika branscher och därmed har olika utgångspunkter. För konfektionsbranschen och H&M står t.ex. samarbetet med leverantörer i fokus medan Apoteket är mer inriktade på läkemedelsförsörjningen. Man kan även se att Apotekets statliga ägarskap påverkar då man lägger in sitt samhällsansvar i definitionen, både genom att de ska trygga läkemedelsförsörjningen och att kundens (medborgarnas) hälsa kommer först. Även Lilie-Tobiasson poängterar att Apoteket har ett uppdrag från staten. Apoteket är det enda företaget som lägger in en intern aspekt i sin definition, att ha en bra arbetsmiljö, övriga fokuserar på företagets omgivning.

5.2 Företagens roll vid Socialt Ansvar

Företagen är eniga om att de har ett stort ansvar. Hedin och Lampa menar att man som stor global aktör måste ta ett ansvar, det går inte att smita undan i dag utan företagen är en del av samhället. Även Wallér menar att man som en aktör i samhället måste ta ansvar för att skapa en hållbar utveckling. Åkesson anser att den viktigaste rollen förutom att säkerställa att man själv gör rätt är att också påverka bakåt i kedjan av affärsrelationer och välja bort de leverantörer som inte håller måttet. Att påverka samhället, opinionen och kanske t.o.m. kunderna vore att gå ytterligare ett steg längre. Forselius tycker att företagets roll ska vara länkat till den affärsverksamhet man driver och sättet man producerar på. Åkesson påpekar att olika

⁸⁹ Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagets sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*, Brytning, ”CSR Influence on Investment Decisions Expected to grow”.

frågor är viktiga i olika branscher när det gäller etik och för V&S står arbetet för en sund förbrukning av alkohol i fokus.

Enligt Horn Rantzien tror de flesta att ett bindande regelverk kommer att införas på sikt, men att det kommer att ta några år då det frivilliga arbetet kommer att fylla en viktig funktion.⁹⁰ Samtliga intervjuade anser att reglering på området är nödvändigt. Forselius tar dock inte ställning utan tycker att det är en komplicerad fråga och påpekar att företagets roll blir annorlunda vid lagstiftning. Wallér anser att det Sociala Ansvar ska bygga på frivillighet kombinerat med regler och menar att det finns vissa saker som alltid måste regleras. Han påpekar att Apoteket är statliga och inte behöver lagstiftning i lika stor grad som privata företag. ”*Ett annat företag som drivs av att man ska tjäna pengar, då är det nog ganska lätt att vissa gränser kan bli utsuddade*”. Lampa anser att frivillighet ger flexibilitet, men att gemensamma regler skulle skapa större samsyn. Inte heller Åkesson tror på fullständig frihet eftersom det är ett så stort område. Han anser att lagstiftning och regleringar är basen för allt förbättringsarbete inom alla områden. Åkesson påpekar att man, om man vill vara ett företag som ligger i framkant, kan gå vidare och försöka överträffa och föregripa lagstiftningen och ingå i frivilliga avtal.

Horn af Rantzien nämner att harmonisering efterfrågas och att det skulle innebära ökat förtroende och kostnadsbesparingar för företag vid införandet av riktlinjer.⁹¹ Bland de intervjuade är det endast Lampa som uttrycker en önskan om harmonisering på området och då specifikt inom miljöområdet.

Forselius och Wallér anger liknande motiv till ett ökat Socialt Ansvarstagande. Forselius menar att lönsamma affärer bäst skapas i en miljö som är välmående och Wallér säger att både Sverige och Apoteket mår bra av en hållbar utveckling. Enligt The Body Shop:s årsredovisning är syftet med arbetet att ”skapa medvetenhet och debatt kring viktiga samhällsfrågor”.⁹² Apoteket nämner inget motiv i sin årsredovisning. Hedin och Lampa säger att H&M:s viktigaste motiv är att de vill vara det goda företaget och att personalen ska kunna känna sig stolta. I H&M:s årsredovisning står att arbetet med socialt ansvar är en investering för framtiden. På kort sikt tjänar leverantörerna på förbättringar och på längre sikt innebär det nya affärsmöjligheter och bidrar till att driva samhällsutvecklingen framåt.⁹³ Åkesson menar att det handlar om professionalism och att tillgodose konsumenters, kunders och intressenters förväntningar, krav och behov. I V&S:s årsredovisning står att drivkrafter till införandet av Socialt Ansvar är att det är affärsmässigt klokt, att det skapar en starkare gemensam identitet och företagskultur och att det bidrar till ett starkare varumärke.⁹⁴ De Geer och Smith lyfter fram ökade krav och påtryckningar från konsumenterna och andra intressenter som det främsta motivet för företag att öka sitt ansvarstagande.⁹⁵ Alla intervjuade utom Åkesson har märkt av konsumenternas större intresse för frågorna. Åkesson menar att detta är specifikt för vin- och spritbranschen eftersom de aldrig möter slutkonsumenterna. Samtidigt uppger han att det främsta motivet för V&S är att ”*vara ett företag som accepteras och tycks om av konsumenten*”. Två av butikscheferna har märkt av ökade påtryckningar från kunder i respektive butik. De upplever främst unga kunder som är väldigt medvetna. Lampa är den enda som anger krav

⁹⁰ Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen I ett svenskt perspektiv*.

⁹¹ Ibid

⁹² The Body Shop, Årsredovisning, 2003.

⁹³ H&M. Årsredovisning, 2003.

⁹⁴ V&S. Årsredovisning, 2003.

⁹⁵ De Geer, Företagsetik. Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*, Smith, ”Corporate Social Responsibility: Whether or how?”

från andra intressenter än kunder då han säger att H&M även påverkas av media, ägare och investerare.

Drivkraften till ett ökat ansvarstagande inom V&S är enligt Åkesson rent professionell. Detta stämmer överens med Smith som menar att vid avsaknad av finansiella skäl till att öka ansvarstagandet måste drivkraften i stället bygga på rent normativa grunder.⁹⁶

Brytting anser att trovärdighet är viktigt i dagens näringsliv och att marknaden slår ut dem som inte uppför sig korrekt.⁹⁷ Detta påpekas av Åkesson och Wallér som menar att det Sociala Ansvar är frågor som man inte kan bortse från om man vill få plats på marknaden. Båda ger även uttryck för att valet att inte ta ett ansvar kan få väldigt negativa konsekvenser. ”Gör man inte det så kan man rasa, rasa snabbt. Det kan vara företag som gör bort sig och det har man inte råd med”. (Wallér) ”Om det går åt skogen, om man klampar i klaveret, gör bort sig, om man har underlåtit att göra något så kan det ju bli en riktig skräll av det.” (Åkesson) Det verkar som företagen har påverkats av den senaste tidens skandaler inom näringslivet då ett incitament att öka sitt ansvarstagande är att komma undan negativ press och ett försämrat rykte. Rädslan för att göra bort sig verkar vara större än den goodwill som kan uppnås.

Samtliga intervjuade uppger att de inte ser någon motsättning mellan vinstmaximering och etik. Lampa och Åkesson säger att de måste gå hand i hand. Lampa är den enda av de intervjuade som påpekar att företagen kan hamna i det dilemma som Ljunggren anser att företag möter i ställningstagandet mellan vinstmaximering och etik, t.ex. då konkurrensen driver ett företag att lägga produktion i låglöneländer.⁹⁸

Enligt Brytting anser de flesta företag att etik är lönsamt på lång sikt.⁹⁹ Detta är något som de intervjuade också menar. De lyfter fram samma faktorer som De Geer pratar om, att värdegrunden har en betydande kommunikativ funktion och genom att gå ut med den vill företaget skapa förtroende för sitt varumärke och sitt handlande.¹⁰⁰ Forselius och Hedin menar att ett ökat ansvarstagande påverkar varumärket positivt. Hedin säger att även om det kostar att införa Socialt Ansvar så kan företaget vinna tillbaka det med ökat förtroende, ”*då det laddar varumärket med någon form av status*”. Europeiska Gemenskapernas kommission menar att då förtroendet från kunder och leverantörer ökar så minskar risktagandet. Man menar även att ett större ansvarstagande leder till en förbättrad konkurrenskraft.¹⁰¹ Wallér och Lampa anser att man genom att gå ut med sin värdegrund skapar en bättre relation till sina kunder och därmed en ökad lönsamhet. Åkesson menar dock att det inom vin- och spritbranschen inte går att tjäna pengar på ansvarstagandet, utan motivet är att undvika de finansiella kostnader som uppstår då man ingenting gör. Enligt V&S:s Årsredovisning är dock ett viktigt skäl till ett ökat ansvarstagande att det är affärsmässigt klokt.

⁹⁶ Smith, ”Corporate Social Responsibility: Whether or how?”

⁹⁷ Brytting, *Företagsetik*.

⁹⁸ Ljunggren, ”Allt fler företag har koder för MR”.

⁹⁹ Brytting, *Företagsetik*.

¹⁰⁰ De Geer, *Företagsetik*. Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*.

¹⁰¹ Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*.

5.3 Globalt Ansvar

The Body Shop och H&M har varit anslutna till Globalt Ansvar sedan starten 2002. V&S gick med i slutet av förra året och Apoteket har precis gått med. Samtliga intervjuade anser att det var en självklarhet att gå med eftersom de redan jobbar med frågorna. Åkesson och Forselius tycker att det var ett bra initiativ från regeringen.

Wallér och Schullström framhåller Globalt Ansvars seminarieverksamhet och olika forum som ett motiv till anslutningen eftersom man där både kan dela med sig av sina erfarenheter och lära av andra. Att skapa ett forum för dialog är även huvudsyftet med Globalt Ansvar.¹⁰² H&M har deltagit aktivt och själva hållit föreläsningar. Wallér anser dock att det allra viktigaste med anslutningen till Globalt Ansvar är att visa att man ställer upp på arbetet och att det får större tyngd ju fler och större företag som går med. Åkesson ser anslutningen som ett sätt att öka trycket på företaget och säger att det lett till att arbetet med frågorna har ökat. Han menar även att det på sikt kan leda till att det utvecklas ett intresse för dessa frågor även inom vin- och spritbranschen och att branschen därmed kan förbättra sitt dåliga rykte.

Forselius säger att anslutningen inte har inneburit så mycket för The Body Shop eftersom de har kommit längre än övriga företag i sitt arbete. Hon önskar att Globalt Ansvar blir mer handlingsinriktat. Även Butikschefen på Body Shop menar att införandet av Globalt Ansvar inte har inneburit någon större förändring för butiken utan säger: ”*Det är snarare att vi gör mycket mer än någon annan gör*”.

5.4 Tillvägagångssätt vid implementering

Företagen har arbetat olika länge med Socialt Ansvar. The Body Shop har sedan starten 1976 integrerat dessa frågor i sin verksamhet. H&M utvecklade sin Code of Conduct 1997 och har under 2002-2003 genomfört implementeringen av Socialt Ansvar i nästan hela organisationen. Apoteket har länge arbetat med Socialt Ansvar kring läkemedel men de har efter anslutningen till Globalt ansvar vidgat begreppet och håller på att utarbeta ett nytt, mer helhetligt program. V&S har nyligen anslutit sig till Globalt Ansvar och har sedan 2002 gett ut en särskild redovisning för ansvarsfrågor. De senaste åren har man fokuserat på att utveckla sin alkoholpolicy samt att implementera denna i organisationen. Man håller detta år på med att bryta ner de mål man satt upp för det Sociala Ansvaret i lokala handlingsplaner och att påbörja implementeringen av dessa.

Enligt Global Reporting Initiative utvecklar många företag egna program och vägledningssystem. En del anlitar extern expertis i form av konsult-, revisions- och certifieringstjänster eller ingår olika former av samarbeten.¹⁰³ De fyra studerade företagen har gemensamt att ansvaret för utformning av riktlinjer och ansvaret för implementeringen ligger på ledningsnivå. The Body Shop, Apoteket och H&M har alla flera personer eller avdelningar som utformar riktlinjerna medan det är en person som har det övergripande ansvaret för implementeringen. På V&S är det flera personer som är ansvariga för implementeringen. Samtliga intervjuade butikschefer säger att de inte hade velat vara delaktiga vid utformningen av riktlinjerna. Där-

¹⁰² Globalt Ansvar. Tillgänglig: <http://www.utrikes.regeringen.se/ga>, 2004-03-29.

¹⁰³ Global Reporting Initiative, *Sustainable Reporting Guidelines*.

emot nämner Lilie-Tobiasson att hon skulle kunna tänka sig att vara delaktig i införandet av riktlinjer beroende på om funktionen hon har kan bidra med något.

The Body Shop och V&S har inte anlitat externa experter vid implementeringen. The Body Shop har heller inte tittat på hur andra företag har gått tillväga. Det har däremot V&S gjort och Åkesson nämner att det är möjligt att det i framtiden använder sig av externa experter vid externkommunikation. Apoteket har anlitat externa experter i form av sitt helägda dotterbolag Kemi och Miljö som har fått uppdraget att ta fram ett program för Hållbar Utveckling. Det är även ett konsultbolag som gör den interaktiva utbildningen de har inom miljöområdet. Apoteket tittar på hur andra statliga bolag har det i förhållande till sin ägare men inte specifikt ur perspektivet Socialt Ansvar. H&M tog extern hjälp för att skriva ner värderingarna och för att utbilda sina tränare. Forselius menar att deras värderingar är hörnstenar som funnits med sedan starten och därför har det aldrig blivit aktuellt med extern hjälp.

Både Åkesson och Wallér anser att värderingarna är något som ska finnas väl integrerat i företaget. Åkesson menar att *”på lång sikt måste det här sitta i ens ryggrad.”*. Wallér säger: *”Om hela organisationen bygger på värderingar som apoteket kan stå för, då tror jag att implementeringen går nästan av sig själv. Det går inte bara att sätta ett papper i näven på någon eller sätta upp riktlinjer, utan det är något som är helt naturligt. Jag tror att om man kan hitta metoder för att jobba på det sättet så är det mycket lättare än om man försöker med direktiv”*.

Vi ser att de fyra företagen använder sig av olika sätt att föra ut sina värderingar i företaget. The Body Shops riktlinjer förs ut i organisationen genom internutbildning för nyanställda samt genom resandeutbildning. H&M har genomfört ett utbildningsprogram för samtliga anställda. Apotekets implementering av Socialt Ansvar sker genom företagets intranät, e-post, information via hemsidan och genom en interaktiv utbildning. V&S har haft ett chefsseminarie där man har pratat om frågorna, haft seminarier och övningar. De håller under detta år på med att utforma handlingsplaner för hur det fortsatta arbetet ska gå till.

Butikscheferna på H&M och The Body Shop bekräftar att implementering av företagets riktlinjer och värderingar har genomförts i deras butiker. Butikschefen på Apoteket nämner samma kanaler för informationsspridning som Wallér. Däremot är det svårt att avgöra i vilken grad personalen har tagit till sig riktlinjerna eftersom det är upp till var och en. Implementeringen av Socialt Ansvar på V&S har ännu inte påbörjats.

De Geer och Andersson nämner att en förutsättning för att implementeringen ska lyckas är att ledningen skapar legitimitet för den i organisationen och betonar att arbetet med koden är viktigt.¹⁰⁴ På H&M var Schullströms besök på de olika landskontoren ett sätt att skapa legitimitet för utbildningen. The Body Shop har en lång historia som socialt ansvarstagande företag och som butikschefen nämner, söker de flesta jobb hos dem just p.g.a. det företaget står för. De behöver därför inte skapa legitimitet på samma sätt då dessa frågor finns naturligt integrerade.

Trollestad och Horn af Rantzien talar om vikten av ledarskap från högsta ledningen och att man ska skapa engagemang och stöd i ledningsgruppen.¹⁰⁵ Detta är något som Åkesson po-

¹⁰⁴ Hans De Geer, *Företagsetik*. Lars A Andersson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*.

¹⁰⁵ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*, Horn af Rantzien, *Företagens sociala ansvar - den internationella utvecklingen i ett svenskt perspektiv*.

ängterar, han anser att frågorna bättre blir integrerade i verksamheten då VD varit med att fatta beslut och står bakom det. Trollestad nämner även vikten av att informera alla medarbetare, hålla seminarier för all personal, anordna dialogmöte, att översätta vision i handlingsplaner samt göra en utvärdering och förespråkar en kommunikativ strategi. Trollestad med flera trycker på hur viktigt det är att låta medarbetarna få vara delaktiga i processen med att skapa en gemensam värdegrund.¹⁰⁶ Vi anser att The Body Shop och H&M har använt sig av de flesta av de punkter som Trollestad trycker på. H&M har dock inte haft en dialog eller gjort någon officiell utvärdering av sitt utbildningsprogram. Apoteket har gjort flera av dessa steg dock kan man ifrågasätta hur effektivt deras sätt att informera personalen är, då ansvaret till stor del läggs på personalen själva genom att de själva måste söka upp information via utbildning, intranät och e-mail. Det är svårt att kontrollera hur många som tar till sig all denna information. V&S har inte använt sig av så många av dessa punkter ännu.

Vi anser inte att något utav företagen använder sig av en kommunikativ strategi för att implementera företagets värdegrunder och Sociala Ansvar. Vi liknar företagens sätt att implementera med metoden top-down, riktlinjerna har redan bestämts på en högre nivå och de anställda får sedan information om vad som gäller. Troligen passar Trollestads strategi bäst för mindre företag då vi kan se problematiken med att använda sig av en kommunikativ strategi när företagen har 10 000-30 000 anställda då det lätt kan bli för omfattande och ogreppbart. En annan skillnad är att Trollestad kallades för att hjälpa kommunen att skapa en gemensam värdegrund medan syftet för företagen i vår studie var att informera de anställda om företagets riktlinjer och värderingar.

5.5 Svårigheter och möjligheter vid implementering

Både Forselius och Hedin nämner att värderingsfrågor är svåra, omfattande och komplexa som kräver mycket av dem som utbildas. Wallér anser att det svåraste är att gå från ord till handling medan Åkesson ser en svårighet i att skapa ett incitament att göra rätt från början. Han tycker även att V&S behöver utveckla sitt verksamhetssystem så att de upplevs som naturligt integrerade.

Ingen av de intervjuade nämner de svårigheter som Trollestad har identifierat utifrån sitt eget arbete, att de anställda är rädda för förändring, känner osäkerhet inför okända frågeställningar, är rädda för att säga vad de tycker, har brist på tillit till medarbetare eller till ledarskap.¹⁰⁷ Detta kan bero på att implementeringen Trollestad genomfört utgår från den kommunikativa strategin som involverar personalen i arbetet. Då företagen istället för att ta med personalen från början sprider informationen genom utbildning och sitt intranät får personalen en mer passiv roll.

Brytting med flera pekar på yttre faktorer såsom företagets storlek och lokalisering som ger olika handlingsutrymmen för implementeringen.¹⁰⁸ De utvalda företagen skiljer sig åt i storlek. H&M och The Body Shop är globala företag, V&S har dotterbolag i utlandet medan Apoteket endast verkar i Sverige. Utlandslokaliseringen kan enligt Brytting försvåra implementeringen av värdegrund då det kan bli svårt att hitta kanaler för att föra ut värderingar.

¹⁰⁶ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*, Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet- Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet- Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

Inget av företagen är lokaliserade till en plats utan de är utspridda, något som ytterligare kan försvåra implementeringen.

Trollestad nämner möjligheter som t.ex. naturligt lärande och möten över verksamhetsgränserna.¹⁰⁹ Hedin är ungefär av samma åsikt då han anser att implementeringen öppnar upp för ny kunskap.

Trollestad med flera anser att implementeringens framgång beror på organisationens förmåga att lära sig och hur väl anpassad organisationen är för förändringar.¹¹⁰ Morgan nämner att lärande organisationer måste besitta ett flerkretslärande. Individerna i organisationen måste våga ifrågasätta och förändra de normer och referensramar som styr nuvarande verksamhet. Han nämner även vikten av att det finns en kultur som uppmuntrar förändringar.¹¹¹ Både The Body Shop och H&M anser att deras organisationer är förändringsbenägna medan Apoteket och V&S inte ger samma omedelbara svar utan även pekar på svårigheter med vald organisationsform. I en lärande organisation ska individerna våga ifrågasätta. Det är osäkert huruvida detta stämmer in på de intervjuade företagen. Eftersom deras sätt att föra ut riktlinjer liknar metoden top-down, är det inte säkert att individerna får någon chans att ifrågasätta.

Enligt Morgan kan hjältar, symboler och ritualer användas för att stärka den kulturella samhörigheten.¹¹² Vad gäller en kultur som stödjer förändringar, kan vi se att The Body Shops kultur genomsyras av deras värderingar. I butiken visar de synligt sina värderingar och annonserar för kampanjer som de ska genomföra. Inget av de andra företagen visar lika tydligt sina värderingar.¹¹³

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Trollestad, *Etik och Organisationskulturer*, Gitte Haslebo, Kit Sanne Nielsen, *Organisationsförändring*.

¹¹¹ Gareth Morgan, *Organisationsmetaforer*.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Brytting, De Geer, Silfverberg, *Moral i verksamhet- Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*.

6. Slutsatser

Syftet med studien var att beskriva hur de studerade företagen ser på sitt sociala ansvarstagande och att få en bild av hur implementeringsprocessen går till samt identifiera de svårigheter som kan uppstå. Vi ställde oss följande fråga:

Hur ser företagen på sin roll när det gäller socialt ansvarstagande och hur går implementering av Socialt Ansvar till?

Vi ser både likheter och skillnader mellan de studerade företagen. Nedan redovisar de slutsatser som vi har dragit utifrån de intervjuer vi genomfört och använd teori.

Samtliga intervjuade anser att företagen har ett stort ansvar då det gäller det Sociala Ansvaret. De menar i likhet med Brytting att ett ökat ansvarstagande är något som krävs av dem och är nödvändigt för att få plats på marknaden. Brytting menar vidare att företagets trovärdighet är viktigt i dagens näringsliv och påverkar företagets rykte.¹¹⁴ Två av de intervjuade anger att ett incitament till att öka sitt ansvarstagande är att komma undan negativ press och ett försämrat rykte.

Tre av fyra företag har märkt av ökade påtryckningar från konsumenterna, som enligt De Geer och Smith är det främsta motivet hos företag till ett ökat ansvarstagande.¹¹⁵ Andra motiv som de intervjuade samt företagets årsredovisningar lyfter fram är att det är affärsmässigt klokt och leder till ett stärkt varumärke och nya affärsmöjligheter. Att de intervjuade anser att det är finansiellt lönsamt att öka ansvarstagandet stämmer med en studie genomförd av CSR Europe m.fl. där 68 % av de intervjuade bedömer Socialt Ansvar som livsviktigt för lönsamheten och lika många tror att det på sikt även kan påverka företagets varumärke och rykte.¹¹⁶ V&S verkar i en bransch som aldrig möter slutkonsumenten vilket gör att deras drivkrafter för att införa Socialt Ansvar skiljer sig från de övriga företagens.

Europeiska Gemenskapernas Kommission menar att ett större ansvarstagande leder till en förbättrad konkurrenskraft.¹¹⁷ För The Body Shop genomsyrar värderingarna hela verksamheten och varumärket är förknippat med miljöarbete. För dem har arbetet med frågorna varit ett konkurrensmedel redan från starten. För de övriga företagen handlar det mer om att göra det som krävs av dem men de förmedlar ändå att det är positivt att ligga i framkant.

Vilken bransch företagen verkar i spelar stor roll för vilka frågor som står i fokus. Olika etiska frågor är viktiga för olika branscher. För H&M står leverantörerna i fokus, för Apoteket är läkemedelsanvändning det primära, V&S jobbar mycket med en sund alkoholförbrukning och The Body Shop har alltid satsat på miljöfrågor. Detta märks även vid de intervjuades definition av begreppet Socialt Ansvar då de tar utgångspunkten från sin egen verksamhet.

¹¹⁴ Brytting, *Företagsetik*.

¹¹⁵ De Geer, *Företagsetik*. Anderson, red., *Controllerhandboken, sjunde upplagan*, Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or how?"

¹¹⁶ Bennett, "CSR Influence on Investment Decisions Expected to grow".

¹¹⁷ Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*.

Företagen befinner sig på olika stadier i implementeringsprocessen och de använder sig av olika tillvägagångssätt. H&M och The Body Shop använder sig av utbildning för att föra ut sina riktlinjer och värderingar. Apoteket ser det som personalens eget ansvar att ta till sig informationen. V&S har inte kommit igång med arbetet mot personalen än. The Body Shop och H&M har använt sig av de flesta av de punkter som Trollestad framhäver som viktiga för att lyckas med implementeringen, t.ex. engagerat chefer i processen och hållit seminarier för personalen.¹¹⁸

De intervjuade företagen verkar vara säkra på vad riktlinjerna ska innehålla, svårigheterna ligger snarare i hur man går tillväga. Tre av de intervjuade ger uttryck för problemen med att omsätta ord till handling. Här anser vi att Globalt Ansvar kan utgöra ett viktigt forum för erfarenhetsutbyte och dialog.

Studien är användbar då den visar på hur implementering av Socialt Ansvar kan gå till. Vi menar att dessa kunskaper kan vara andra företag till hjälp. Studien visar även hur representanterna för företagen resonerar kring företagets roll vad gäller Socialt Ansvar. Detta tror vi ger en någorlunda representativ bild av hur svenska företag tänker runt frågorna eftersom de intervjuade är tämligen samstämmiga i sina svar.

Vi tror att ett annat urval av företag hade gett ett delvis annorlunda resultat eftersom implementeringsprocessen skiljer sig från ett företag till ett annat. Den bransch företaget verkar i påverkar även resultatet då denna har stor betydelse för företagets sociala roll.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Studien har fokuserat på hur fyra företag uppfattar det Sociala Ansvar och hur de går tillväga vid implementeringen. Ett förslag till fortsatt forskning är att göra en uppföljning om något/några år för att se hur arbetet med Socialt Ansvar har utvecklats eftersom vissa av företagen fortfarande är i startfasen.

Vidare anser vi att det skulle vara intressant att göra en djupare studie av hur de anställda upplever införandet och implementeringen av Socialt Ansvar då detta är av stor betydelse för hur implementeringen lyckas.

Ett annat förslag till fortsatt forskning är att studera företag inom samma bransch för att lättare kunna göra jämförelser företagen emellan.

¹¹⁸ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*.

Källförteckning

- Apoteket. Tillgänglig: <http://www.apoteket.se>.
- Apoteket, Årsredovisning, 2003.
- Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik, andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur, 1993.
- Bennett, Nicki, "CSR Influence on Investment Decisions Expected to grow". *Business & the Environment*, nr 12, 2003. Tillgänglig: Business Source Premiere, 2004-05-13.
- The Body Shop. Tillgänglig: <http://www.bodyshop.se>.
- The Body Shop, Årsredovisning, 2003.
- Brytting, Tomas, Hans De Geer, Gunilla Silfverberg, *Moral i verksamhet – Ett etiskt perspektiv på företag och arbete*. Köping: Natur och Kultur, 1993.
- Brytting, Tomas, *Företagsetik*. Malmö: Liber Ekonomi, 1998.
- Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund, 2000.
- Europeiska Gemenskapernas Kommission, *Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktig stabil utveckling*. Bryssel: EU, 2002. Tillgänglig: <http://www.utrikes.regeringen.se/ga/internationellt>, 2004-03-29.
- FN, *About the Global Compact*. Tillgänglig: <http://www.unglobalcompact.org/content/AbouttheGC/Overview>, 2004-03-29.
- De Geer, Hans, *Företagsetik*. Lars A Anderson, red. *Controllerhandboken, sjunde upplagan*. Lidingö: Industrilitteratur, 2003.
- Global Reporting Initiative, *Sustainable Reporting Guidelines*, UD: 2002. Tillgänglig: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/intro1a.asp>, 2004-03-29.
- Globalt Ansvar, OECD: s Riktlinjer för multinationella företag, 2000. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/ga/internationellt.htm>, 2004-03-29.
- Haslebo, Git och Kit Sanne Nielsen, *Organisationsförändring*. Lund: Studentlitteratur, 1998
- H&M. Tillgänglig: <http://www.hm.com>
- H&M. CSR-rapport, 2003. Tillgänglig: <http://www.hm.com/se/hm/social/CSR.pdf>, 2004-04-21.
- H&M, Årsredovisning, 2003.
- Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Horn af Rantzien, Mia, *Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen i ett svenskt perspektiv*. Ekerlid, 2003.
- Johansson, Cecilia "Etik trendigt i rapporterna", *Sydsvenska Dagbladet*, 15 oktober, 2003. Tillgänglig: Affärsdata, 2004-04-21.
- Ljunggren, Petter "Allt fler företag har koder för MR." *Amnesty Press*, nr 3, 2003.
- Morgan, Gareth, *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur, 1999.
- Patel, Runa och Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur, 1991.
- Sharp Paine, Lynn, *Corporate Performance in the Global Era*. New York: Mc Graw-Hill, 2001.
- Smith, Craig N, "Corporate Social Responsibility: Whether or how?" *California Management Review*, nr 4, 2003. Tillgänglig: Business Source Premiere, 2004-05-13.
- Trollestad, Claes, *Etik och organisationskulturer* Falun: Svenska Förlaget, 2000.
- Trost, Jan, *Kvalitativa Intervjuer*, Lund: Studentlitteratur, 1997.
- Thuren, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*. Saltsjö-Boo: Tiger, 1991.
- V&S. Tillgänglig: <http://www.vinsprit.se>.

V&S. *V&S Ansvar*, 2003. Tillgänglig:

http://www.vinsprit.se/files/vosab/V&S_ansvar_2003.pdf, 2004-04-26.

V&S. Årsredovisning 2003.

Muntliga källor

Butikschef, Body Shop, Besöksintervju, 2004-04-26.

Forselius, Sandhya, Ansvarig för värderingar, Body Shop, Telefonintervju 2004-04-28.

Hedin, Lars, Utbildningsansvarig, H&M, Besöksintervju 2004-05-04.

Jacobsson, Peter, Key Account Manager, V&S, Telefonintervju 2004-05-06.

Lampa, Henrik, Miljösamordnare, H&M, Besöksintervju 2004-05-04.

Larsson, Bo, Butikschef, H&M, Besöksintervju 2004-05-06.

Lilie-Tobiasson, Helena, Butikschef, Apoteket, Besöksintervju 2004-04-27.

Schullström, Ingrid, Chef för miljö och socialt ansvar, H&M, E-post 2004-05-11.

Waller, Johan, Process- och Utvecklingsledare, Apoteket, Besöksintervju 2004-05-04.

Åkesson, Claes, Director Corporate Social Responsibility, V&S, Besöksintervju 2004-05-04.

Intervjuguide för ledningen

Socialt ansvar:

Vad lägger ni in i begreppet Socialt Ansvar?

Vilka ledord vill ni förknippas med när det gäller socialt ansvar?

Hur ser ni på företagets roll vad gäller socialt ansvar?

Anser ni att det sociala ansvaret ska bygga på frivillighet eller bör regleringen öka?

Vilka är de viktigaste motiven till införandet av Socialt Ansvar för ert företag?

Har ni märkt av påtryckningar från omvärlden?

Hur är det idag jämfört med fem år tillbaka?

Berätta om anslutningen till Globalt Ansvar. När gick ni med och av vilken anledning?

Vad har anslutningen inneburit hittills och vad förväntar ni er av framtiden?

Anser ni att Globalt Ansvar innebär en konkurrensfördel mot andra företag?

Ser ni någon motsättning mellan vinstmaximering och etik?

Anser ni att det kan vara finansiellt lönsamt att öka ansvarstagandet?
På vilket sätt?

Implementering:

Vilka på företaget är ansvariga för utformningen av riktlinjerna?

Har ni anlitat externa experter?

Har ni tittat på hur andra företag har gjort?

Vilka är ansvariga för implementeringsprocessen?

Vilka nivåer på företaget är delaktiga i arbetet?

Hur lång tid är avsatt för implementeringen och hur ser tidsplanen ut?

Hur går ni tillväga med implementeringen?

Vilka svårigheter och möjligheter ser ni med implementeringen?

Hur är er organisationsform anpassad till att kunna genomföra förändringar?

Avslutande fråga:

Finns det något ytterligare du vill tillägga som inte framkommit av våra frågor?

Intervjuguide för butiksnivå

Hur uppfattar du företagets Sociala Ansvar?

Har du varit delaktig i processen med att utveckla riktlinjer för Socialt Ansvar?

På vilket sätt?

Skulle du ha velat delta mer/mindre?

Märker ni av ökade påtryckningar från kunder och samhället i övrigt?

Hur arbetar butiken med Socialt Ansvar?

Hur har du märkt av införandet av Globalt Ansvar?

Avslutande fråga:

Finns det något ytterligare du vill tillägga som inte framkommit av våra frågor?